

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



O MODELO DE NEGÓCIO DA STARBUCKS E A SUA APLICAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS

Feliciano Pires Pereira

Relatório de Projecto
Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Maio 2009

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



O MODELO DE NEGÓCIO DA STARBUCKS E A SUA APLICAÇÃO AO CASO PORTUGUÊS

Feliciano Pires Pereira

Relatório de Projecto
Mestrado em Gestão

Orientador:
Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Gestão

Maio 2009

Agradecimentos

Não foi um caminho fácil. Nem porventura linear. Mas valeu a pena. Porque nas estradas da vida o conhecimento é um activo que tem um valor inestimável e porque sozinho não se pode atingir nenhum fim, aqui deixo os meus agradecimentos a quem me ajudou, encorajou e permitiu chegar até aqui:

Aos meus pais, irmãos e cunhada, pois sempre me apoiaram em todas as opções que tomei ao longo da minha vida.

À Katyè, que sempre me ajudou a manter a calma quando eu achava que não era capaz...

Ao ISCTE e, em especial, ao INDEG, por terem me permitido chegar a um grau académico que até então eu julgava ser “demasiado” para mim.

Ao meu orientador, Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, que me deu a oportunidade de trabalhar com ele, uma pessoa e um profissional que passei a admirar desde o primeiro contacto.

Resumo

O caso em estudo insere-se no âmbito da estratégia empresarial e descreve o modelo de negócio da Starbucks, um dos gigantes mundiais no fornecimento, torrefacção e retalho do mercado do café de alta qualidade. A empresa, criada em Seattle em 1971, teve um crescimento exponencial nos últimos anos, conseguindo em 2008 vendas superiores a \$10.000 milhões.

O objectivo do caso é sobretudo identificar, analisar e constatar a validade das variáveis que sustentam o êxito operacional e a expansão de uma cadeia de distribuição mundial como a Starbucks e, posteriormente, através da utilização de ferramentas de análise apropriadas, possibilitar ao público-alvo do caso estabelecer uma linha de evolução para a empresa, não só a nível global, mas também, quando assim se justificar, para Portugal.

A resolução deste caso permitirá ao público-alvo: adquirir conhecimentos e desenvolver capacidades, de forma a compreender o modelo de negócio e linhas de orientação estratégica da Starbucks; identificar as variáveis que sustentam o sucesso de uma cadeia de lojas como a Starbucks e que permitiram a expansão mundial da empresa; avaliar a adequação dessas variáveis ao caso português, na entrada e expansão do modelo de negócio da Starbucks; perceber as implicações a médio prazo do actual modelo de negócio, estratégia e demais elementos face às possíveis evoluções dos perfis de consumo (evolução dos clientes a nível global e a nível nacional).

Palavras-chave: Starbucks, Estratégia, Expansão Internacional, Modelo de Negócio.

Códigos do JEL Classification System: M10, M16.

Classificações do JEL Classification System: Gestão, Estratégia Empresarial.

Abstract

This case study intends to describe the business model of Starbucks, one of the world's giants in the specialty coffee market. The company was established in 1971 and in the most recent years its main activities - supplying, roasting and retailing of coffee- have been showing an exponential growth tendency, reaching more than \$10 billion in revenues by 2008.

The aim of this case study is to identify, analyze and confirm the legitimacy of Starbucks' key success factors, both in operations and expansion processes, and subsequently, by using appropriate analysis tools, delineate a future scenario for the company in a global perspective and, when appropriate, for Portugal.

Solving this case study will allow its target audience to: acquire knowledge and develop skills to understand Starbucks' business model and strategic orientation; identify the key factors that have sustained a successful chain like Starbucks, enabling the global expansion of the company; assess the adequacy of these key factors to the Portuguese case, in the entry and expansion of the Starbucks business model; perceive the implications in the medium term that may arise from the current business model, strategy and other elements according to the possible evolution of consumption patterns (the evolution of clients in both global and national levels).

Keywords: Starbucks, Strategy, International Expansion, Business Model.

JEL Classification Codes: M10, M16

JEL Classification System: Management, Business Strategy.

Índice

1	Caso	1
1.1	O Mercado Mundial do Café	1
1.1.1	O Mercado dos Cafés Especiais	5
1.2	O Modelo de Negócio da Starbucks	5
1.2.1	A Loja, o <i>Third Place</i>	8
1.2.2	Cultura Organizacional	10
1.2.3	Foco no Cliente	12
1.2.4	Fornecimento do Café	13
1.2.5	Responsabilidade Social e Meio Ambiente	15
1.2.6	Expansão Internacional	16
1.2.7	Marketing	18
1.2.8	Principais Indicadores de Negócio.....	20
1.3	Concorrência	23
2	Nota Pedagógica.....	26
2.1	Público-alvo	26
2.2	Objectivos Pedagógicos.....	26
2.3	Revisão da Literatura.....	27
2.3.1	Estratégia.....	27
2.3.2	Casos de Estudo.....	36
2.4	Ferramentas de Análise.....	38
2.5	Plano de animação	40
2.6	Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos	42
2.7	Resolução	42
2.7.1	Questão 1 - Onde estamos?	42
2.7.2	Questão 2 - Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?	49
2.7.3	Questão 3 - Como vamos lá chegar?.....	55
2.8	Ilações a retirar do presente caso para a Gestão.....	57
3	Bibliografia.....	60

Índice de Ilustrações

Tabela 1 – Produção mundial de café: 2003-2008 (em milhões de sacos de 60 kg)	2
Gráfico 1 – Índice Preços do Café, 1998-2008	3
Gráfico 2 – Consumo mundial de café, 2000-2008 (em milhões de sacos de 60 kg).....	3
Gráfico 3 – Variação total do consumo por região, 2000-2007 (em percentagem)	3
Tabela 2 – Consumo de café, 2007	4
Tabela 3 – Dimensão das empresas no mercado dos cafés especiais nos EUA, 2006	5
Gráfico 4 – Comparação do nº de lojas entre a Starbucks e outras empresas, 2005-2006.....	5
Tabela 4 – Evolução cronológica da Starbucks, 1971-2008	6
Figura 1 – Organigrama operacional da Starbucks Coffee Company.....	7
Tabela 5 – Empresas mais admiradas do mundo, 2009	8
Gráfico 5 – Número total de lojas, 2000-1º Trimestre de 2009	9
Gráfico 6 – Abertura anual de novas lojas, 2000-1º Trimestre de 2009	9
Figura 2 – Matriz de Significâncias da Starbucks.....	11
Gráfico 7 – Número total de funcionários, 2000-2007	12
Gráfico 8 – Questionários internos sobre satisfação e compromisso, 2003/2005/2006	12
Gráfico 9 – Preço médio pago por cada libra de café arábica, Starbucks vs. Mercado, 2002-2007	14
Gráfico 10 – Lojas da Starbucks Coffe Internacional, 2000-1ºTrimestre 2009	16
Tabela 6 – Presença internacional da Starbucks, 2009	17
Tabela 7 – Ranking de cadeias de restauração e gastos em publicidade nos EUA, 2005	19
Gráfico 11 – Cotação da Starbucks, Jun. 1992-Mar. 2009 (em dólares)	20
Gráfico 12 – Receitas Totais, 2004-2008 (em milhões de dólares)	21
Gráfico 13 – EBITDA e Resultado Líquido, 2004-2008 (em milhões de dólares).....	21
Gráfico 14 – Vendas por tipo de mercado, 2004-2008 (em milhões de dólares)	22
Gráfico 15 – Peso de cada segmento operacional nas vendas, 2008	22
Tabela 8 – Vendas por tipo de produto nas lojas Starbucks dos EUA, 2006-2008.....	23
Tabela 9 – Principais concorrentes da Starbucks (informação a 31/12/2008)	24
Tabela 10 – Origens do Pensamento Estratégico e aplicação ao caso.....	29
Tabela 11 – Escolas do Pensamento Estratégico	31
Tabela 12 – Opções estratégicas a seguir	37

1 Caso

Em 5 de Maio de 2006, as acções da Starbucks atingiram um máximo histórico de \$39,63, o que representava, para aqueles que mantiveram títulos da empresa desde o seu lançamento em bolsa em 1992, uma incrível rentabilidade de 5.700%. Sem dúvida que nos últimos anos, este foi um dos casos de sucesso mais interessantes de que há memória, não só nos Estados Unidos da América (EUA), mas em todo o mundo.

O recente crescimento e expansão internacional da Starbucks trouxeram, não só excelentes resultados para os accionistas da empresa e a admiração de amplos sectores da sociedade e do mundo dos negócios, mas também novos desafios e dificuldades - desde uma concorrência cada vez mais feroz, passando pela proliferação de dificuldades impostas por movimentos anti-globalização, até à acusação de perda de identidade e consequente canibalização do conceito original que distinguiu a marca.

Actualmente a Starbucks é um dos gigantes mundiais no fornecimento, torrefacção e retalho do mercado do café de alta qualidade, com mais de 15.000 lojas na América do Norte, América Latina, Europa, Médio Oriente, Ásia e Pacífico. Apesar da actual conjuntura económica mundial, a Starbucks pretende continuar a expansão da sua actividade internacional, tendo inclusive, e a título de exemplo, inaugurado as três primeiras lojas em Portugal.

As próximas secções deste caso pretendem descrever sucintamente o mercado mundial do café e compreender o modelo de negócio da Starbucks, identificando as variáveis que sustentam o sucesso das suas operações e que permitiram a sua expansão mundial. Por fim, procura-se perceber como essas variáveis poderão ter influência no mercado português, ao nível da entrada e respectiva expansão do modelo de negócio.

1.1 O Mercado Mundial do Café

Segundo as mais recentes estatísticas da Organização Internacional do Café (OIC), são consumidos diariamente em todo o mundo mais de 1.400 milhões de cafés. Desta quantidade, cerca de 45% - ou seja, 400 milhões - é consumido nos EUA, o maior consumidor mundial. No Brasil, onde em 2008 foi produzido mais de 1/3 do café mundial (ver **Tabela 1**), o sector

emprega mais de 5 milhões de pessoas. A indústria do café movimenta anualmente mais de €50.000 milhões, mas segundo a OIC, apenas 10% desse montante fica na posse dos países produtores.

Tabela 1 – Produção mundial de café: 2003-2008 (em milhões de sacos de 60 kg)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Brasil	28,8	39,3	32,9	42,5	36,1	46,0
Vietname	15,2	14,2	13,5	19,3	16,5	19,5
Colômbia	11,2	12,0	12,3	12,2	12,5	12,3
Indonésia	6,6	7,5	8,7	6,7	6,4	6,3
Etiópia	3,9	4,6	4,0	4,6	4,9	6,1
Índia	4,5	4,6	4,4	5,1	4,1	4,9
México	4,2	3,9	4,2	4,2	4,2	4,5
Peru	2,6	3,4	2,4	4,2	3,0	4,5
Guatemala	3,6	3,7	3,7	4,0	4,1	3,9
Honduras	3,0	2,6	3,2	3,5	3,8	3,8
Produção Mundial	104,1	115,6	109,6	126,8	116,2	134,2

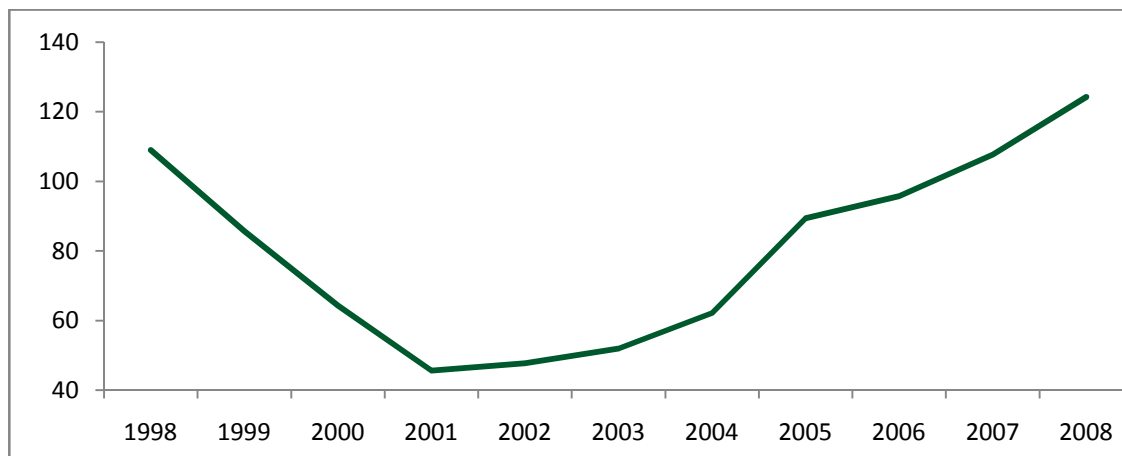
Fonte: Adaptado de Organização Internacional do Café, 2009

Nos mercados internacionais são comercializados dois tipos de café: arábica e robusta. O café arábica é o que apresenta a qualidade mais elevada, sendo cultivado por pequenos agricultores sobretudo em elevadas altitudes, entre a linha imaginária do Trópico de Câncer e do Trópico de Capricórnio.

No final dos anos 90 uma crise mundial abateu-se sobre o mercado do café. De facto, a oferta superou em muito a procura, uma situação que foi em grande parte provocada pela reentrada agressiva do Vietname no mercado e que levou os preços a uma queda abrupta, quase provocando o colapso da indústria (ver **Gráfico 1**).

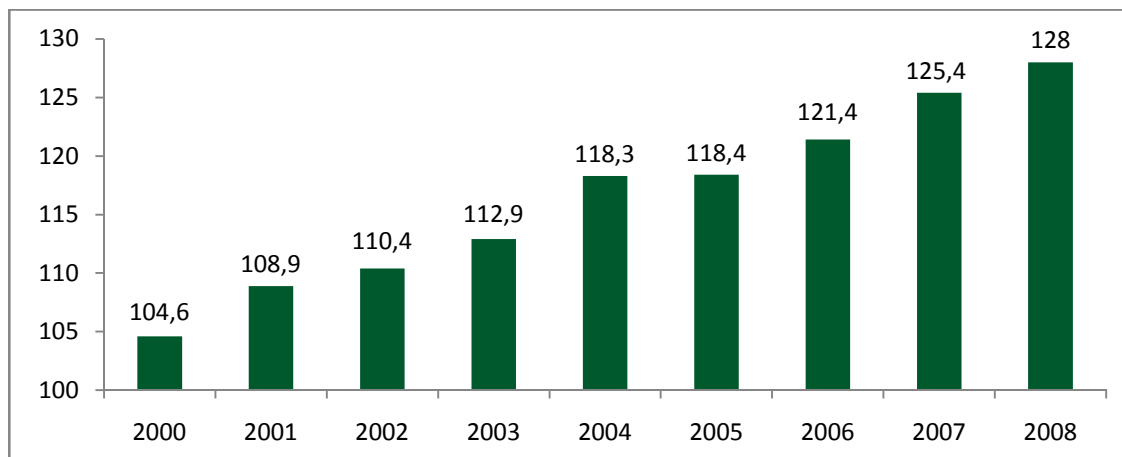
Os países produtores e consumidores com o apoio da OIC responderam de forma concertada, com a intenção de aumentar o consumo a nível mundial. Para o efeito foram lançadas campanhas no sentido de promover o aumento da qualidade da produção, foram identificadas novas oportunidades no mercado e promovida a imagem do café como uma arte e um luxo ao alcance de todos. Os efeitos fizeram-se sentir e o mercado do café desenvolveu-se de forma considerável, aproveitando o aparecimento de novos apreciadores de café, que vêm nesta bebida um produto elegante e distinto (ver **Gráficos 2 e 3**).

Gráfico 1 – Índice Preços do Café, 1998-2008



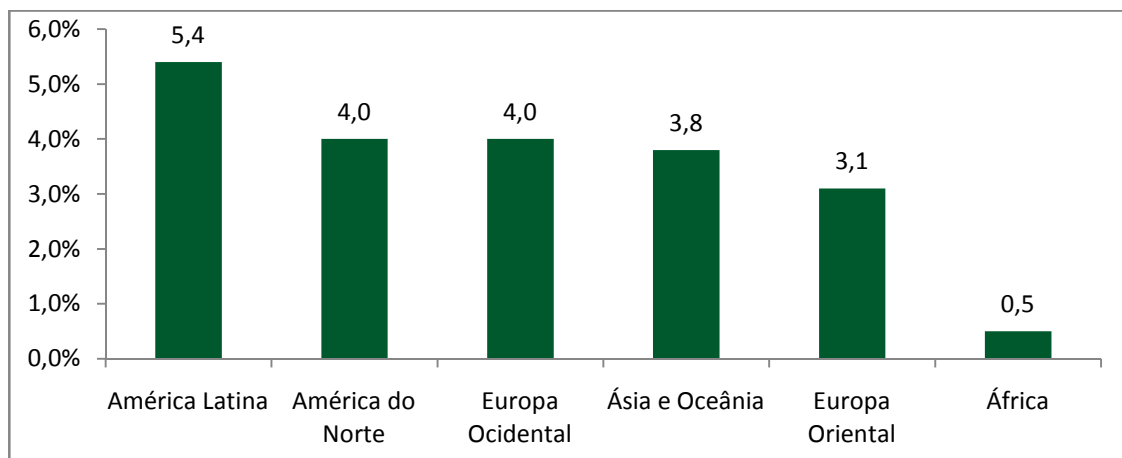
Fonte: Adaptado de Organização Internacional do Café, 2009

Gráfico 2 – Consumo mundial de café, 2000-2008 (em milhões de sacos de 60 kg)



Fonte: Adaptado de Organização Internacional do Café, 2009

Gráfico 3 – Variação total do consumo por região, 2000-2007 (em percentagem)



Fonte: Adaptado de Organização Internacional do Café, 2009

O desenvolvimento da indústria do café beneficiou empresas como a Starbucks, que desde os anos 70/80 foi capaz de criar e desenvolver uma cultura de café inexistente nos EUA. Apesar do consumo de café ser muito expressivo neste país, o facto é que o café nunca foi visto como uma tradição, ao contrário do que sucede em Itália, Portugal, França ou noutros países europeus. Actualmente, os finlandeses são os maiores consumidores *per capita*, sendo que, como já referido, os EUA são o maior consumidor mundial em valor absoluto (ver **Tabela 2**).

Tabela 2 – Consumo de café, 2007

País	Consumo total (milhões de kg)	Consumo <i>per capita</i> (kg)
Alemanha	531,9	6,5
Áustria	50,9	6,1
Bélgica/Luxemburgo	74,0	6,6
Bulgária	21,8	2,9
Chipre	4,2	5,4
Dinamarca	47,6	8,6
Eslováquia	21,4	4,0
Eslovénia	11,7	5,8
Espanha	201,3	4,4
Estónia	6,1	4,5
Finlândia	63,4	11,9
França	330,6	5,1
Grécia	60,9	5,5
Holanda	137,5	8,3
Hungria	31,0	3,1
Irlanda	15,0	3,3
Itália	349,1	5,9
Letónia	7,9	3,5
Lituânia	13,8	4,1
Malta	1,0	2,3
Polónia	91,8	2,4
Portugal	45,5	4,3
Reino Unido	167,5	2,7
República Checa	40,7	3,9
Roménia	49,4	2,3
Suécia	74,7	8,1
Japão	419,9	3,3
Noruega	46,3	9,6
Suíça	58,8	7,7
Estados Unidos	1.290,7	4,2

Fonte: Adaptado de Organização Internacional do Café, 2008

1.1.1 O Mercado dos Cafés Especiais

Segundo a Associação Americana de Cafés Especiais, o café especial é aquele “produzido em microclimas singulares, seguindo os mais elevados padrões de armazenamento, torragem e preparação, sendo reconhecido pelos consumidores pela sua qualidade superior quando comparado com os cafés correntes”.

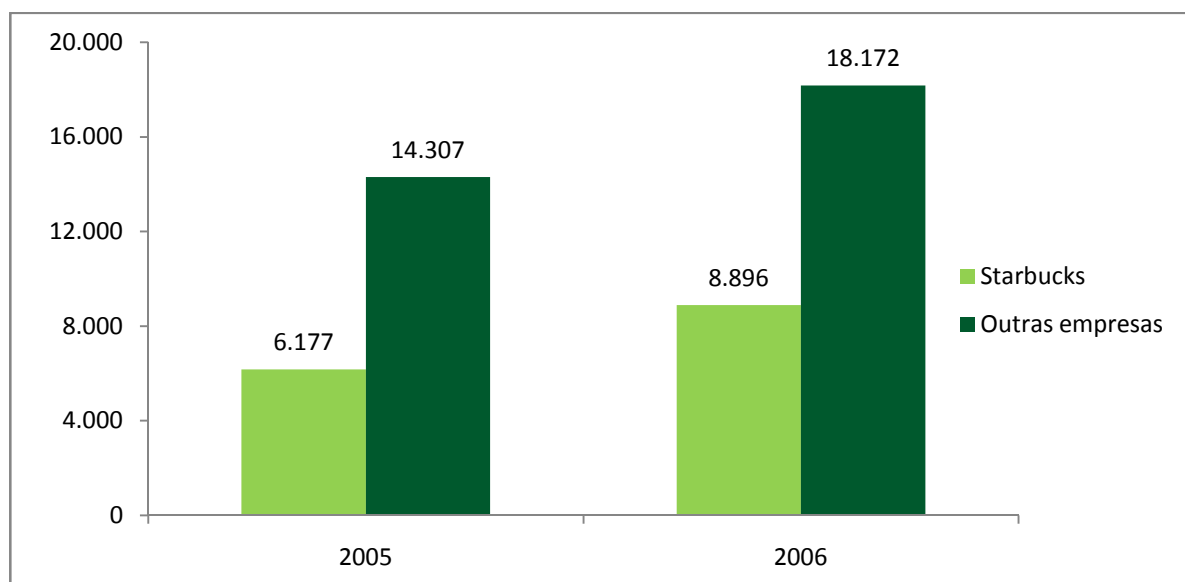
De acordo com a mesma associação, só nos Estados Unidos existiam em 2005 mais de 20.000 empresas dedicadas ao fornecimento de produtos relacionados com a indústria dos cafés especiais. A Starbucks é a maior cadeia do ramo, com mais de 30% do número total de lojas naquele país a pertencerem a esta empresa (ver **Tabela 3** e **Gráfico 4**).

Tabela 3 – Dimensão das empresas no mercado dos cafés especiais nos EUA, 2006

Dimensão	Peso no mercado
Lojas independentes (1-3 unidades)	57%
Cadeias de pequena dimensão (4-9 unidades)	3%
Cadeias de grande dimensão (10 ou mais unidades)	40%

Fonte: Adaptado de Associação Americana de Cafés Especiais, 2008

Gráfico 4 – Comparação do nº de lojas entre a Starbucks e outras empresas, 2005-2006



Fonte: Adaptado de Associação Americana de Cafés Especiais e Mintel International Group Lda., 2008

1.2 O Modelo de Negócio da Starbucks

A Starbucks foi criada em 1971 sob o nome “The Starbucks Coffee, Tea and Spice Company”, abrindo a sua primeira loja no agora mítico “Pike Place Market”, em Seattle. A

sua actividade resumia-se à torrefacção de café e nasceu da amizade de três empresários que partilhavam o gosto pelo café. Em 1982, Howard Schultz, actual CEO, foi recrutado pela empresa para o cargo de Director de Operações e Marketing e, desde então, a actividade da empresa alterou-se substancialmente.

Inspirado pela cultura do café existente na Europa, Schultz pretendia alterar a forma como os americanos viam a bebida. Decidiu assim experimentar nos EUA a aceitação do conceito europeu de “Café” ou, na nomenclatura inglesa, “*Coffee shop*”. Em 1987, e com o apoio de empresários locais, adquiriu a Starbucks aos fundadores, iniciando um longo processo de expansão da marca que perdura há mais de 20 anos (ver **Tabela 4**).

Tabela 4 – Evolução cronológica da Starbucks, 1971-2008

Ano	Acontecimento
1971	Starbucks abre primeira loja no Pike Place Market, Seattle;
1982	Howard Schultz é contratado pela Starbucks;
1984	Schultz convence os fundadores da empresa a testar o conceito de Café em Seattle;
1987	Il Giornale (empresa detida por Schultz) adquire a Starbucks;
1988	Oferece cuidados de saúde a funcionários <i>full-time</i> e <i>part-time</i> ;
1991	Estabelece parceria com a CARE; Torna-se na primeira empresa americana a oferecer Stock-Options a funcionários <i>part-time</i> ;
1992	Conclui a Oferta Pública de Venda (OPV) em bolsa;
1995	Inicia a venda de CDs nas suas lojas;
1996	Starbucks Coffee International abre lojas no Japão e Singapura;
1997	Cria a The Starbucks Foundation;
1998	Adquire as empresas Seattle’s Best Coffe e Torrefazione Italia no Reino Unido; Assina acordo com a Kraft Foods para distribuir produtos da marca em supermercados do EUA; Cria o site Starbucks.com;
2001	Introduz o Starbucks Card;
2002	Publica o primeiro Relatório Anual de Responsabilidade Social;
2004	Inaugura o Centro de Apoio aos Produtores na Costa Rica;
2005	Adquire a Ethos Water; Anuncia programa de apoio à educação na China;
2006	Expande a parceria com a Kraft ao Reino Unido;
2007	Anuncia parceria com a Apple;
2008	Abre a primeira loja em Portugal.

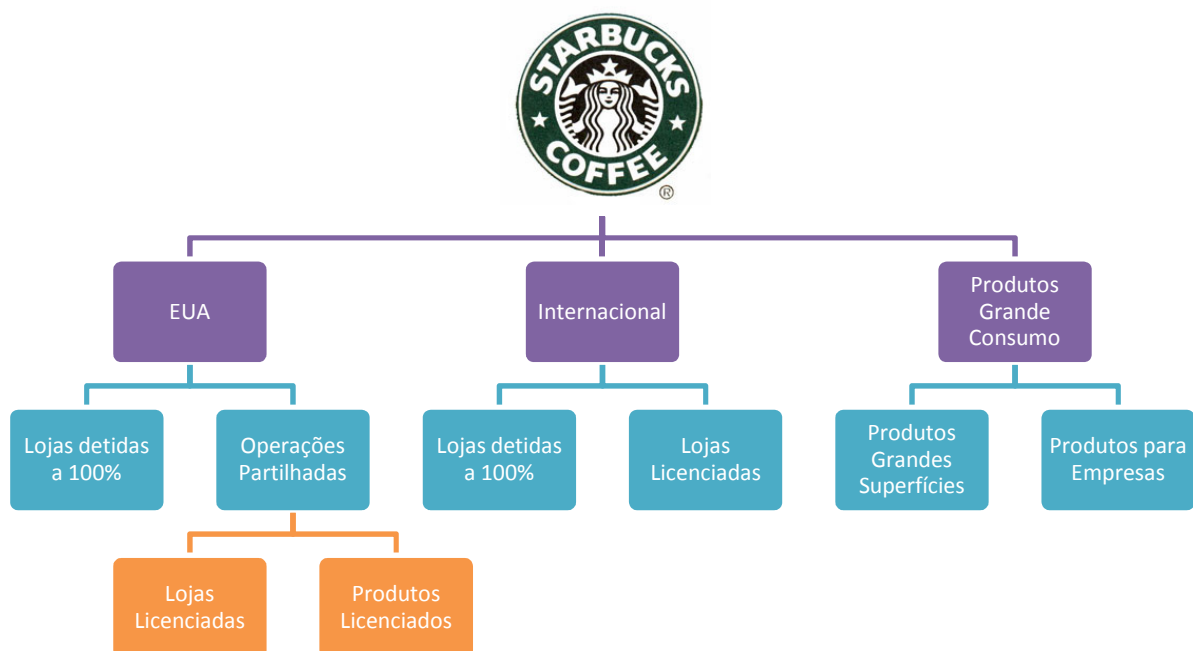
Fonte: Adaptado de www.starbucks.com/aboutus, 2008

Actualmente, o negócio da Starbucks tem início na compra e torrefacção de grãos de café de alta qualidade (café arábica). Posteriormente, através da sua rede de lojas, comercializa um conjunto diferenciado de produtos, tais como: especialidades de café, expresso ao estilo italiano, chás, bebidas com base de café (*capuccino, caffè latte, caffè macchiato, frapuccino*, etc.), comidas rápidas (snacks, pastelaria, etc.), acessórios e equipamentos relacionados com o café (cafeteiras, moinhos, etc.) e *merchandise* próprio (canecas, livros e CD's licenciados).

Além da presença através da rede de lojas, que é sem dúvida a face mais visível do negócio, a Starbucks distribui alguns dos seus produtos (café em grão, bebidas frias engarrafadas, barras de chocolate, etc.) em supermercados e outras superfícies de grande consumo. De referir ainda a participação da Starbucks em parceiras com empresas como a Pepsi para a fabricação e distribuição conjunta de artigos (segmento Produtos Licenciados)

Mais recentemente, uma nova forma encontrada pela empresa para diversificar a sua actividade foi a criação de uma linha de produtos para empresas (sobretudo máquinas de café para escritórios e produtos instantâneos) e fornecimento de serviços de manutenção relacionados. A nível operacional a Starbucks encontra-se estruturada da seguinte forma (ver **Figura 1**):

Figura 1 – Organigrama operacional da Starbucks Coffee Company



Fonte: Autor

A Starbucks é actualmente uma das marcas que goza de maior reconhecimento a nível mundial, ocupando em 2009 o 34º lugar no ranking das “Empresas mais admiradas do mundo”, segundo a revista Fortune (ver **Tabela 5**).

Tabela 5 – Empresas mais admiradas do mundo, 2009

Posição	Empresa
1	Apple
2	Berkshire Hathaway
3	Toyota Motor
4	Google
5	Johnson & Johnson
6	Procter & Gamble
7	FedEx
7	Southwest Airlines
9	General Electric
10	Microsoft
...	...
16	McDonald's
...	...
34	Starbucks

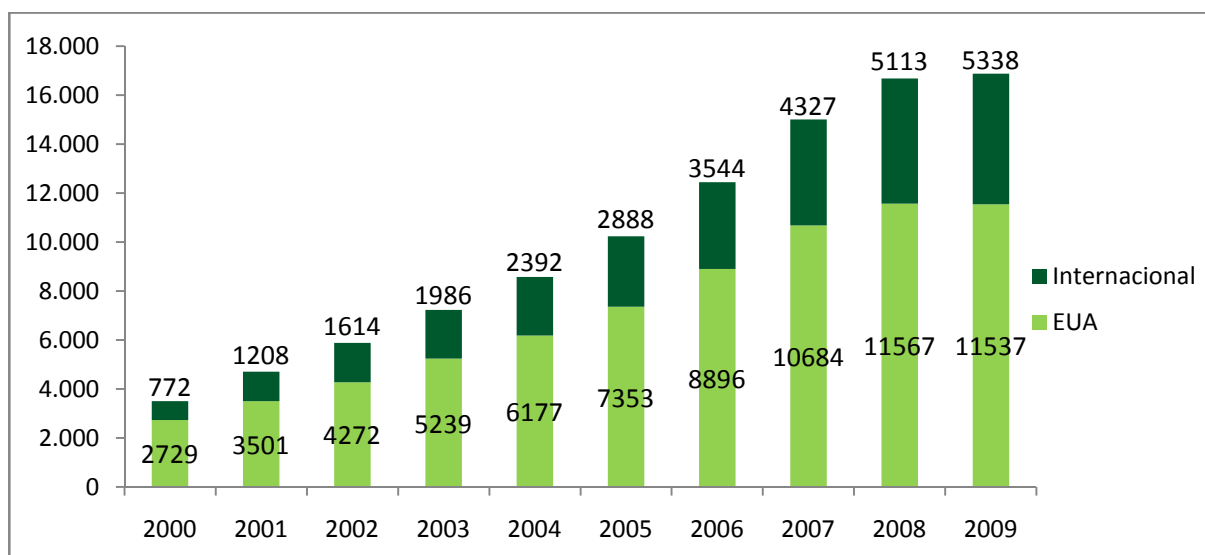
Fonte: Adaptado de http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2009/full_list/, 16 de Março de 2009

De modo a compreender o modelo de negócio da Starbucks, que lhe permitiu passar de uma pequena empresa local nos anos 70 para um gigante global nos dias que correm, apresenta-se nos pontos seguintes um conjunto de variáveis que pretendem fundamentar as razões desse crescimento e sucesso.

1.2.1 A Loja, o *Third Place*

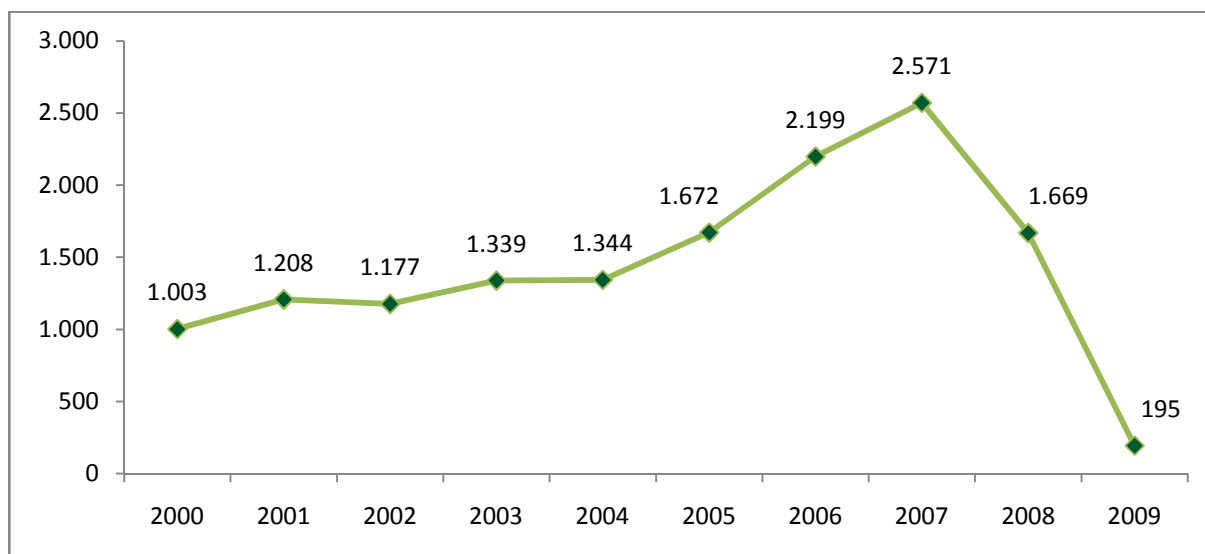
A estratégia da Starbucks passa por abrir novas lojas a um ritmo agressivo, quer seja com o objectivo de cimentar a sua presença em mercados onde já está presente ou, no caso de mercados em que ainda não actua, o de conquistar oportunidades de liderança no sector dos cafés especiais. Em linha com a sua estratégia, no final de 2008 contava já com 16.865 lojas - das quais mais de 11.000 situavam-se nos EUA - e, só no primeiro trimestre de 2009, a empresa abriu 195 novas lojas em várias partes do globo (ver **Gráficos 5 e 6**).

Gráfico 5 – Número total de lojas, 2000-1º Trimestre de 2009



Fonte: Adaptado de www.starbucks.com, 2009

Gráfico 6 – Abertura anual de novas lojas, 2000-1º Trimestre de 2009



Fonte: Adaptado de www.starbucks.com, 2009

A localização é uma das apostas da empresa para conquistar novos clientes. As lojas da Starbucks localizam-se sobretudo em zonas de grande tráfego e boa visibilidade. A marca aposta na ausência de um padrão para o tamanho e formato das suas lojas, o que permite a proximidade das mesmas a diferentes contextos urbanos, tais como zonas históricas das cidades, grandes superfícies (centros comerciais), edifícios de escritórios ou campus universitários. Nos Estados Unidos a localização em centros comerciais é pontual, pois naquele país grande parte do consumo é feito na forma de *take away* (80%) e por isso a marca

procura garantir boas acessibilidades a pedestres e condutores através do formato *Drive Thru*. A importância do *Drive Thru* nos EUA é tal que, no final de 2008 mais de 2.800 lojas possuíam este sistema. Na Europa são dados os primeiros passos, com a primeira loja deste tipo a ser inaugurada em Maio de 2008, em Cardiff (UK).

Um dos traços que marcam a estratégia operacional da Starbucks é a intenção de que os seus espaços sejam diferentes da concorrência. Assim nasceu o conceito “*third place*”, ou seja, as lojas Starbucks pretendem ser a terceira localização mais importante para quem as frequenta, logo a seguir à sua casa e ao local de trabalho. Para conseguir isso, os estabelecimentos caracterizam-se pelo aspecto “*chill*”, providos de sofás confortáveis e de uma decoração agradável, onde a música ambiente joga um papel fundamental na criação de uma atmosfera positiva, permitindo às pessoas relaxar enquanto conversam com os amigos e consomem os produtos da marca. Com a criação deste conceito, a Starbucks conseguiu elevar o seu negócio para um nível superior, conquistando uma vantagem competitiva importante. Para muitos dos clientes da marca, não se trata apenas de tomar um café, trata-se de desfrutar de uma atmosfera única.

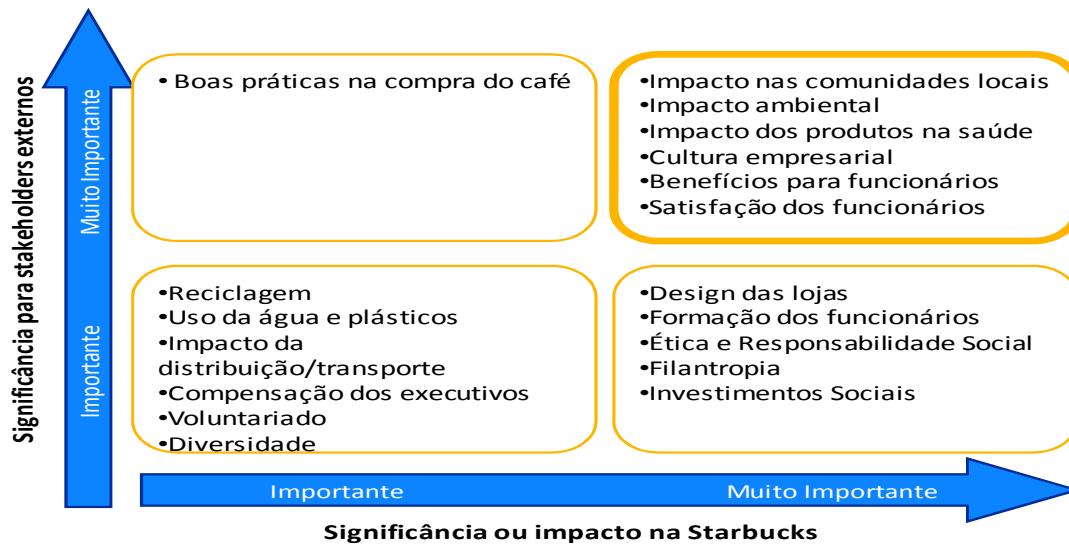
1.2.2 Cultura Organizacional

*“Inspirar e alimentar o espírito humano –
Uma pessoa, uma chávena e uma comunidade de cada vez”*

Missão da Starbucks

O primeiro princípio para atingir a missão da empresa sugere que, no desempenho das suas funções, os colaboradores devem “proporcionar um excelente ambiente de trabalho e tratar-se uns aos outros com respeito e dignidade.” Desde cedo a Starbucks procurou criar uma cultura organizacional forte, mostrando a sua preocupação em que todos os funcionários percebam a importância do trabalho que desempenham, criando simultaneamente condições para que sintam liberdade em fazê-lo de forma descontraída e positiva, factores apontados como essenciais para proporcionar ao cliente a “Experiência Starbucks” que a empresa proclama. Ano após ano, e com base naquelas que são consideradas as *guidelines* da cultura organizacional da Starbucks, a empresa define uma série de pontos cujo impacto é considerado importante para os *stakeholders* externos e para a própria marca (ver **Figura 2**).

Figura 2 – Matriz de Significâncias da Starbucks



Fonte: Adaptado de www.starbucks.com, 2009

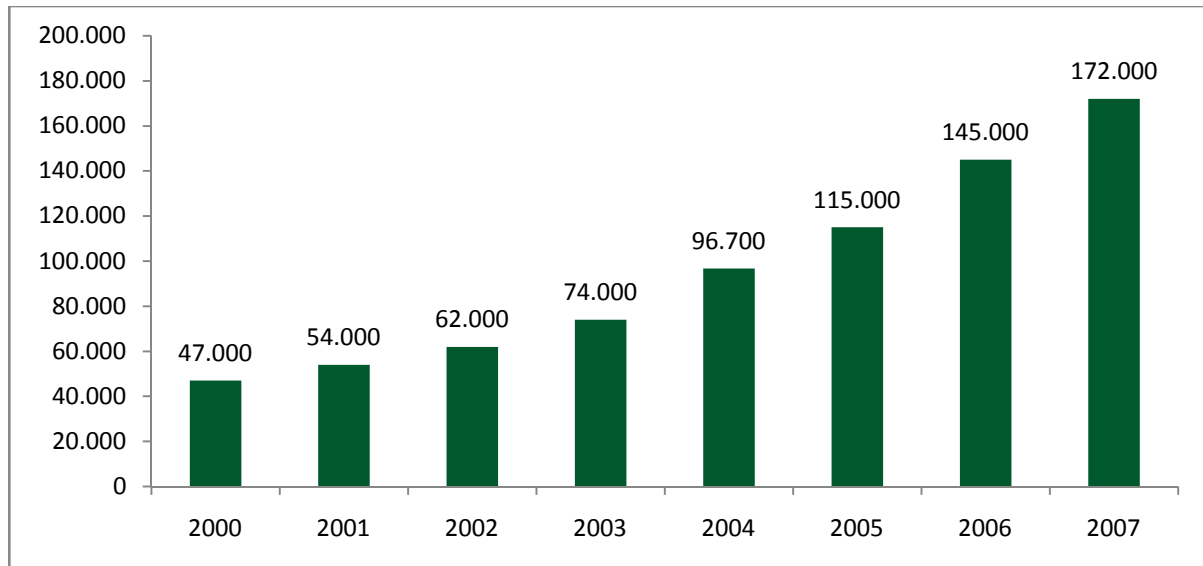
Um dos aspectos que atrai pessoas às lojas Starbucks é a forma como os colaboradores interagem com os clientes. Howard Schultz rapidamente percebeu que o crescimento da Starbucks dependia em boa medida do trabalho dos *partners* (nome pelo qual são tratados os empregados da Starbucks), que têm a responsabilidade diária de transmitir a importância da “Experiência Starbucks”. Para garantir que o contacto com os clientes é feito de forma adequada, a empresa aposta forte na formação: nunca inferior a 24 horas anuais, inclui noções de autonomia pessoal, técnicas de criação de um ambiente caloroso com os clientes e princípios orientadores para o sucesso.

Para materializar a importância que a empresa atribui aos funcionários, foram tomadas medidas pouco usuais numa cadeia deste tipo: planos de saúde oferecidos a todos os funcionários – incluindo funcionários que trabalham em *part-time* e que cumpram pelo menos 240 horas anuais – e um programa de *stock options* que permite comprar acções com um desconto de 15% em relação ao preço de mercado (a Starbucks foi a primeira empresa cotada em bolsa nos EUA a proporcionar *stock options* a empregados *part-time*).

Como resultado dessas medidas, os *partners* da Starbucks, que são já mais de 170.000 em todo o mundo, apresentaram em 2006 um grau de satisfação de 86%, segundo questionários internos da empresa (ver **Gráficos 7 e 8**). Além disso, a empresa tem sido presença assídua na conceituada lista da revista *Fortune* das “500 Melhores Empresas para Trabalhar”, ocupando

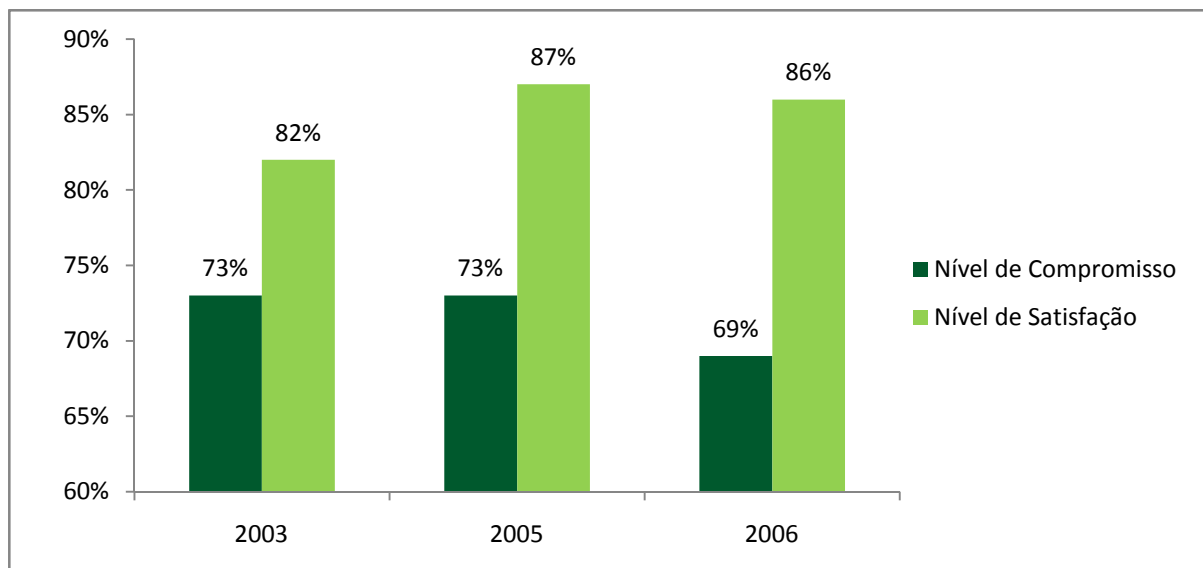
em 2009 o 24º lugar, à frente de empresas mundialmente conhecidas como a Microsoft, KPMG e Texas Instruments.

Gráfico 7 – Número total de funcionários, 2000-2007



Fonte: Adaptado de www.starbucks.com/aboutus, 2008

Gráfico 8 – Questionários internos sobre satisfação e compromisso, 2003/2005/2006



Fonte: Adaptado de www.starbucks.com/csr, 2008

1.2.3 Foco no Cliente

Segundo o CEO Howard Schultz, “A Starbucks não está no negócio do café a servir pessoas. A Starbucks está no negócio das pessoas a servir café.” Um dos pilares do sucesso da marca é a sua reconhecida capacidade de conquistar a lealdade dos clientes. Para conquistar a

disponibilidade dos consumidores em pagar um preço mais elevado que na concorrência, é imperativo que a Starbucks consiga diferenciar a sua oferta.

A diferenciação começa quando o cliente entra na loja: um ambiente acolhedor e que convida as pessoas a desfrutarem da sua bebida de forma relaxada. Em seguida, a interação com os funcionários tem um papel fundamental: altamente formados para estabelecerem um contacto pessoal e natural com o cliente, incentivam a personalização das bebidas (segundo a marca, existe a possibilidade de efectuar mais de 80.000 combinações de tipos de leite, xaropes, *toppings*, temperatura, etc.), fazem questão de saber o nome da pessoa e anunciam que servem novamente a bebida se esta não estiver com o paladar desejado.

Ao promover este tipo de postura, a Starbucks tem conseguido conquistar um público exigente, informado e que pretende ser tratado de forma diferente daquela que acontece na maior parte das cadeias de Restauração. Premiando a obsessão da empresa pelo cliente, a Starbucks ocupa este ano o 10º lugar do ranking “Melhor serviço ao cliente” da Business Week, à frente de marcas como a Porsche e a Marriot Hotels, empresas cujo tipo de negócio faria prever um serviço excepcional e superior ao de uma empresa do sector da Restauração.

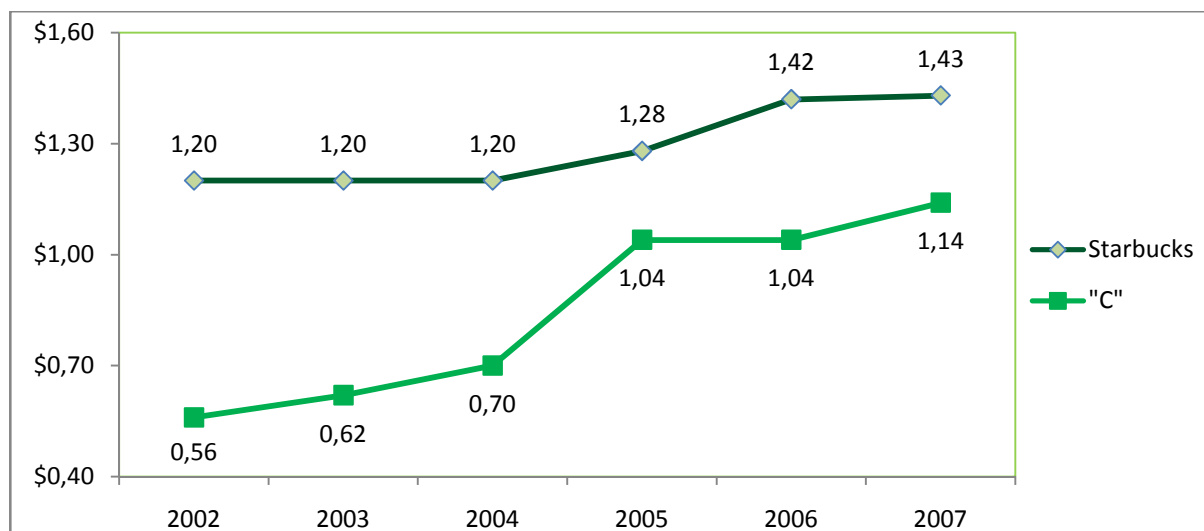
Em 2001 foi lançado nos EUA o Starbucks Card, um cartão pré-pago que permite descontos e acesso a promoções exclusivas. Contrariando algumas previsões, este programa de fidelização revelou-se um sucesso e actualmente existem mais de 26 milhões de cartões activos, com um valor activado de mais de \$400 milhões. Já em 2007, a Starbucks e a Apple assinaram um acordo para a disponibilização de conteúdos multimédia como o iTunes. Em 2008, um acordo com a T-Mobile passou a permitir o acesso à internet em qualquer das lojas da cadeia norte-americana, embora não gratuitamente. Este tipo de iniciativas permitem exemplificar a capacidade de inovação e sofisticação da oferta da Starbucks que em muito contribuem para atrair e fidelizar novos clientes.

1.2.4 Fornecimento do Café

A Starbucks pretende vender os melhores grãos e as melhores bebidas de café. Para garantir a qualidade dos seus produtos a empresa tem um controlo quase absoluto da cadeia de valor, desde o seu início até à comercialização junto dos clientes. Nesse sentido, a Starbucks gere a compra, torrefacção e distribuição dos diferentes tipos de café utilizados na sua actividade de retalho.

A Starbucks adquire exclusivamente grãos de café do tipo arábica. Apesar deste tipo de café ser transaccionado sob a forma de contratos de Futuros nos mercados de *commodities* (o café arábica é comercializado sob a designação “C” na bolsa de Nova York), a Starbucks negocia directamente com os produtores de forma a evitar a volatilidade dos preços e uma eventual quebra do fornecimento provocada pelas flutuações da oferta e da procura. Através do pagamento de preços fixos acima dos valores praticados no mercado, a empresa procura reduzir o impacto da possível instabilidade política e económica dos países produtores, assegurando um fornecimento estável da matéria-prima fundamental para a sua actividade. Outro dos objectivos da fixação de preços é diminuir a incerteza nos custos das suas vendas evitando assim alterações frequentes nos preços a pagar pelo consumidor final, uma situação que acarreta sempre danos para a imagem corporativa (ver **Gráfico 9**).

Gráfico 9 – Preço médio pago por cada libra de café arábica, Starbucks vs. Mercado (“C”), 2002-2007



Fonte: Adaptado de <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-irhome>, 2009

Consciente que boa parte do seu negócio está dependente da qualidade e fornecimento sustentado do café que compra nos mercados internacionais, a empresa entende que é importante construir relações de longo prazo com os agricultores. Uma das formas de garantir esse objectivo é através da implementação das Práticas CAFE (*Coffee and Farm Equity*). O programa, com base em incentivos, inclui um conjunto de directrizes que são verificadas por uma entidade independente, de forma a garantir que o café que a Starbucks compra é produzido e processado mediante métodos responsáveis de um ponto de vista ambiental, social e económico. Assim, os fornecedores devem garantir condições de trabalho seguras e

humanas, cumprir requisitos mínimos salariais e respeitar as normas relativas ao trabalho infantil. Com o mesmo rigor, os produtores devem ter em atenção a conservação da água e energia, redução do uso de produtos agro-químicos, gestão de resíduos e preservação da biodiversidade. Segundo a Starbucks, durante o ano de 2007 cerca de 65% das compras totais de café respeitavam as Práticas CAFE, em comparação com os 53% de 2006. O objectivo da empresa é que, em 2013, 80% do café adquirido seja adquirido de acordo com as regras do programa CAFE.

1.2.5 Responsabilidade Social e Meio Ambiente

“Oferecer o melhor café do mundo associado a uma experiência única, garantindo, em simultâneo, a difusão dos valores sociais que caracterizam a empresa”.

Visão da Starbucks

A preferência dos consumidores por produtos e serviços oferecidos por empresas preocupadas com a preservação do ambiente e com a responsabilidade social tem vindo a aumentar cada vez mais, segundo o primeiro “Estudo Global sobre Ética Empresarial e Responsabilidade Corporativa”, levado a cabo pela The Nielsen Company. Nesse estudo realizado em 51 países, dois em cada três consumidores (66%) revelaram considerar importante que os bens alimentares sejam produzidos de forma eticamente consciente, enquanto mais de metade (51%) dos consumidores mundiais acreditam que as empresas devem melhorar as suas políticas ambientais.

Uma das bandeiras da Starbucks é efectivamente a responsabilidade social, tendo até sido criada, em 1992, uma segunda declaração da missão da empresa, dedicada exclusivamente ao tema. Os esforços da empresa neste campo tinham já dado um grande passo no ano anterior através do início da parceria com a CARE, organização humanitária internacional dedicada à erradicação da pobreza. Já em 1997 foi criada a Fundação Starbucks, com o objectivo de promover projectos de cariz social nas zonas mais desfavorecidas onde a empresa detém lojas.

Ao promover práticas que comprovam a preocupação da empresa com o ambiente, recursos humanos, comunidades envolventes e produtores de café, a Starbucks consegue atingir um grupo distinto de consumidores, pois passa a ser vista não só como uma empresa que vende produtos relacionados com o café, mas também como uma empresa que tem uma missão,

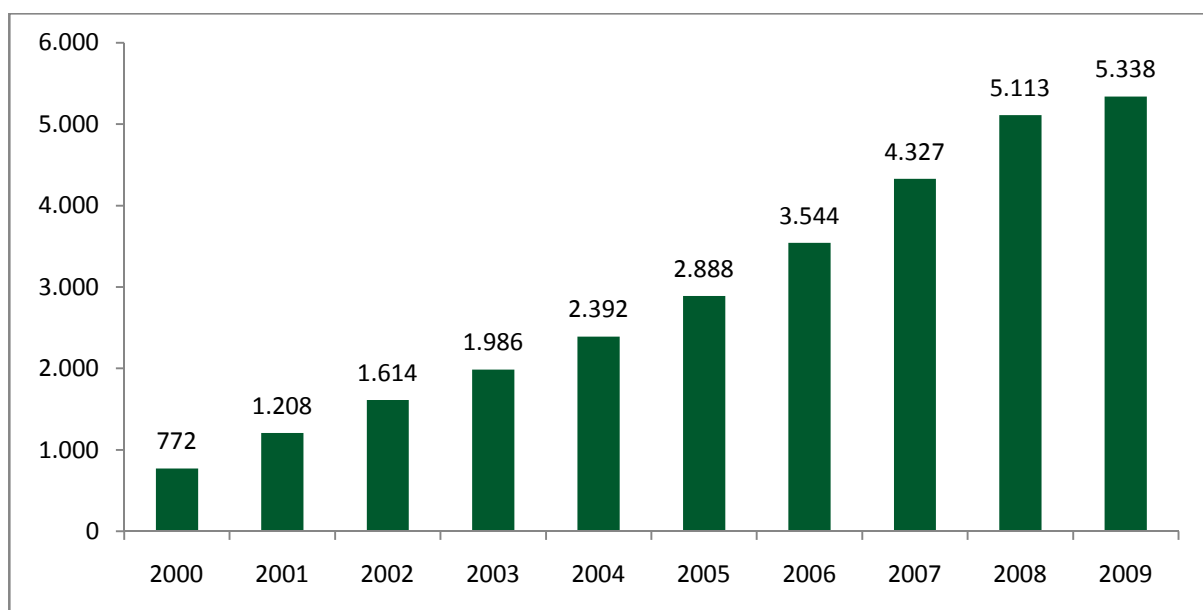
valores e objectivos sociais importantes. De facto, testemunhos de vários clientes apontam que o factor que os atraiu às lojas da Starbucks não foi sequer o café ou qualquer outro produto, mas sim a curiosidade e simpatia pelas iniciativas levadas a cabo em matéria de responsabilidade social.

Por outro lado, à medida que a dimensão do negócio aumentava, a empresa passou a ser um alvo apetecível para activistas anti-globalização. Ao promover e divulgar informação detalhada sobre a sua vertente social, a Starbucks consegue defender a sua imagem dos ataques constantes de certos movimentos anti-globalização e permite aos clientes e *stakeholders* da empresa fazer a sua própria avaliação.

1.2.6 Expansão Internacional

Em 1995 foi criada a Starbucks Coffee International, com o objectivo de gerir a expansão da marca além-fronteiras e, já em 1996, a primeira loja Starbucks foi inaugurada em Tóquio, Japão. Actualmente existem neste país mais de 700. Apesar de os EUA continuarem a ser o maior e mais rentável mercado da Starbucks, as suas operações estendiam-se no final de 2008 a 49 países. Em pouco mais de 4 anos, a Starbucks International passou de 2.392 lojas em 2004 para um total de 5.113 no final do ano fiscal de 2008 (ver **Gráfico 10**). Hoje em dia é possível usufruir dos produtos da Starbucks em lugares tão díspares como Bahrein, Filipinas ou Bulgária.

Gráfico 10 – Lojas da Starbucks Coffe Internacional, 2000-1ºTrimestre 2009



Fonte: Adaptado de <http://www.starbucks.com/aboutus/international.asp>, 2009

No que respeita à internacionalização, a Starbucks utiliza dois modelos de entrada diferentes: licenciamentos ou lojas detidas a 100%. Através dos licenciamentos, a empresa estabelece *joint-ventures* com parceiros locais, procurando aliar à sua experiência o conhecimento específico da realidade local, com o intuito de ultrapassar problemas legais e culturais que possam surgir. Como comenta Kathy Lindmann, Vice-Presidente de Operações da Starbucks Coffee International, “o fundamental é encontrar parceiros locais que partilhem os valores, cultura e objectivos de longo prazo da Starbucks. Além disso, devem possuir uma vasta experiência no sector da restauração, capacidade financeira para expandir o conceito rapidamente prevenindo assim imitações e, por fim, experiência imobiliária para identificar e escolher as melhores localizações para a abertura de novas lojas.” Por sua vez, em mercados onde a empresa detém um conhecimento mais maduro sobre a realidade local, opta por controlar as lojas a 100%, como acontece no Reino Unido e na Alemanha (ver **Tabela 6**).

Tabela 6 – Presença internacional da Starbucks, 2009

País	% Detida pela Starbucks	Ano de entrada	País	% Detida pela Starbucks	Ano de entrada
Alemanha	100%	2002	Japão	40%	1996
Arábia Saudita	0%	2000	Jordânia	0%	2005
Argentina	18%	2008	Kuwait	0%	1999
Austrália	100%	2000	Líbano	0%	1999
Áustria	50%	2001	Malásia	50%	1998
Bahamas	0%	2005	México	18%	2002
Bahrein	0%	2000	Nova Zelândia	0%	1998
Brasil	49%	2006	Oman	0%	2002
Bulgária	18%	2008	Peru	0%	2003
Canadá	100%	1987	Porto Rico	100%	2002
Chile	100%	2003	Portugal	50%	2008
China	100%	1999	Qatar	0%	2000
Chipre	18%	2003	Reino Unido	100%	1998
Coreia do Sul	50%	1999	República Checa	18%	2008
Egipto	0%	2006	Roménia	18%	2007
EAU	0%	2000	Rússia	18%	2007
Espanha	50%	2002	Singapura	100%	1996
Filipinas	0%	1997	Suíça	50%	2001
França	50%	2004	Tailândia	100%	1998
Grécia	18%	2002	Taiwan	50%	1998
Indonésia	0%	2002	Turquia	0%	2003
Irlanda	100%	2005			

Fonte: Adaptado de <http://www.starbucks.com/aboutus/international.asp>, 2009

A expansão internacional da marca implica a atenção a diferenças culturais e tradições locais, daí a intenção de operar através de uma parceria com um *player* que conheça a fundo o mercado local. Em Setembro de 2008, a Starbucks Coffee International anunciava a abertura da primeira loja em Portugal, através de uma *joint-venture* com uma empresa espanhola especializada em *catering* e serviços alimentares – Grupo VIPS. Martin Coles, Director da Starbucks Coffee International, aquando do início da actividade em Portugal, relembra que “é importante que a entrada seja feita juntamente com um parceiro forte e reconhecido localmente, que partilhe os nossos valores e a paixão pelas pessoas, qualidade e serviço, atributos que o Grupo VIPS possui.” Além disso, a Starbucks estabeleceu contactos com empresas alimentares locais para desenvolver produtos que são exclusivos para Portugal, tais como Pastéis de Nata e Pastéis de Feijão, especialidades da doçaria tradicional portuguesa.

Os hábitos dos consumidores também são importantes nas decisões estratégicas internacionais. Por exemplo, nos EUA grande parte do consumo acontece através de *take away*, ao contrário do que acontece na China e noutros países asiáticos, onde 80 a 90% do consumo ocorre no interior da loja. Nas principais cidades chinesas, a Starbucks serve como ponto de encontro para jovens da classe média, e, conseqüentemente, nesse país as lojas têm um grande número de lugares sentados, bastante superior quando comparado com a oferta que existe nos EUA. Alguns clientes chineses admitem que nem sequer são apreciadores de café, considerando-o amargo em relação ao chá, mas frequentam a Starbucks pela atmosfera descontraída e *trendy* que as lojas apresentam. Já em Portugal, 2 das 3 primeiras lojas da marca situam-se em centros comerciais, pois segundo a empresa, “a Starbucks quer estar onde os portugueses gostam de estar”.

1.2.7 Marketing

A importância do contacto humano estendeu-se da missão para os *partners*, e até para as iniciativas de Marketing da empresa. De facto, a Starbucks vende sobretudo café, mas é através da interacção com os clientes e da criação de um ambiente único que combina a descontração e a paixão pelo café, que a Starbucks tem-se diferenciado dos seus competidores. Desse modo, a forma como o Marketing é feito na empresa reflecte a ideia de que a melhor forma de promover o negócio é através daqueles que são a face visível do mesmo, os *partners*.

Ao longo dos anos as campanhas de Marketing da Starbucks procuraram ser tudo menos massivas, baseando-se num contacto directo com o público-alvo da marca, privilegiando iniciativas locais e fazendo da satisfação dos clientes a melhor forma de passar a mensagem. Em 2005, por exemplo, a McDonald's gastou mais de \$700 milhões em publicidade enquanto a Starbucks ficou-se pelos \$16,6 milhões. Quando comparado com outras cadeias de restauração, a diferença é evidente (ver **Tabela 7**).

Tabela 7 – Ranking de cadeias de restauração e gastos em publicidade nos EUA, 2005

Posição	Empresa	Quota Mercado	Gastos em Publicidade (milhões de dólares)
1	McDonald's	7,7%	727,7
2	Burger King	2,4%	268,8
3	Wendy's	2,3%	374,7
4	Subway	2,2%	325,2
5	Taco Bell	1,9%	231,7
6	Starbucks	1,7%	16,6
7	Pizza Hut	1,6%	231,0
8	KFC	1,3%	246,0
9	Apple Bee's	1,2%	165,0
10	Dunkin' Donuts	1,2%	94,4

Fonte: Adaptado de www.hoovers.com, 2008

Fora dos EUA, a Starbucks define o Marketing com base na cultura local e no tipo de consumidores nela presentes. O resultado tem sido positivo sempre que a marca consegue assumir um toque exótico e singular. Como escreveu o Sunday Times em 2008: “No México, as lojas atraem um público jovem, elegante e abastado. Em Jacarta, os consumidores proclamam o seu orgulho em poder saborear as mesmas bebidas que as classes altas do país. Os Kuwaitianos apreciam o ambiente de romance que se cria nas lojas, num país onde o contacto entre ambos os sexos é limitado.”

Em vários pontos da Ásia, onde o chá tem uma presença muito forte e mais tradicional que o café, o aspecto *trendy* da Starbucks atraiu vários clientes: os espaços amplos, limpos e calmos eram bastante diferentes das salas de chá existentes em países como a Malásia ou a Tailândia, onde o fumo é permitido e conseguir um lugar sentado é difícil. Adicionalmente, a marca conseguiu novos clientes graças à oferta de produtos adaptados ao gosto local e através da criação de laços com as comunidades locais. Por exemplo, na Malásia a empresa comercializa

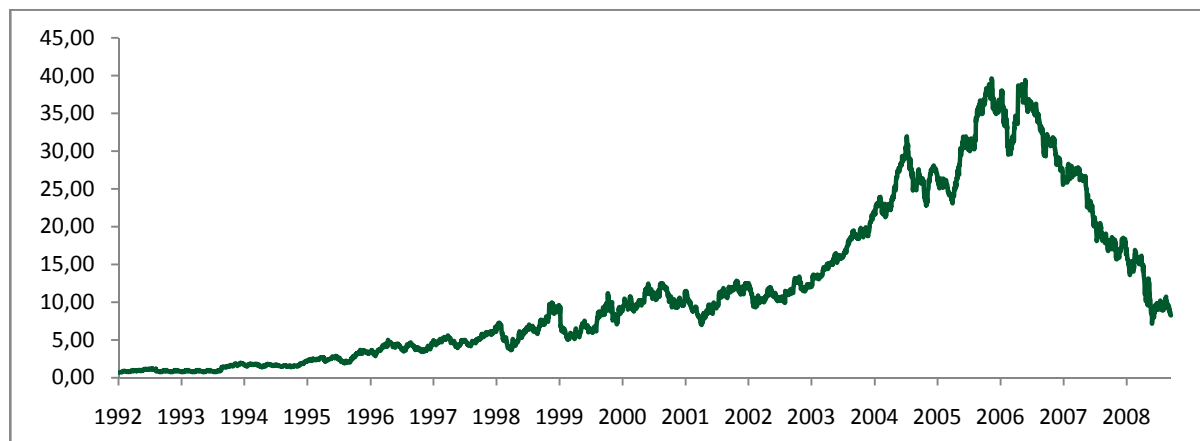
desde 2004 um café de origem local, o *Muan Jai*. Já na Indonésia, um dos produtos de maior sucesso é o café em grão *Komodo Dragon*, originário da ilha Cebeles. Segundo a Starbucks, 5% das vendas de ambos os produtos revertem a favor dos produtores locais para apoiar projectos na área da educação e acção social, o que contribui e muito para conquistar a simpatia e confiança da população.

No entanto, em finais de 2007, quebrando uma longa estratégia de Marketing da marca, a Starbucks lançou nos EUA a sua primeira campanha televisiva a nível nacional e estimativas indicam que os aumentos dos gastos em publicidade da empresa terão ultrapassado os \$100 milhões em 2008. Talvez pelo facto de, durante vários anos, a empresa ter crescido a um ritmo que superou as melhores expectativas, o modelo original de comunicação com os clientes poderá não ser suficiente para atingir uma base de consumidores mais alargada. Como sugere Scott Bedbury, ex-Director de Marketing da Starbucks, “nenhuma empresa consegue manter um crescimento fixo de vendas, lucros e lealdade à marca por tempo indeterminado. É necessário que a Starbucks revitalize a forma de interagir com o público, especialmente num momento de crise como o actual”.

1.2.8 Principais Indicadores de Negócio

Tal como referido anteriormente, a Starbucks está cotada na Bolsa de Nova York, desde 1992. Desde então a cotação da empresa evoluiu de forma muito favorável até atingir o pico de \$39,63 em Maio de 2006, sendo que a partir dessa data as acções da Starbucks iniciaram um período de descidas que se prolongou até Novembro de 2008, quando a cotação foi de \$7,17 (ver **Gráfico 11**).

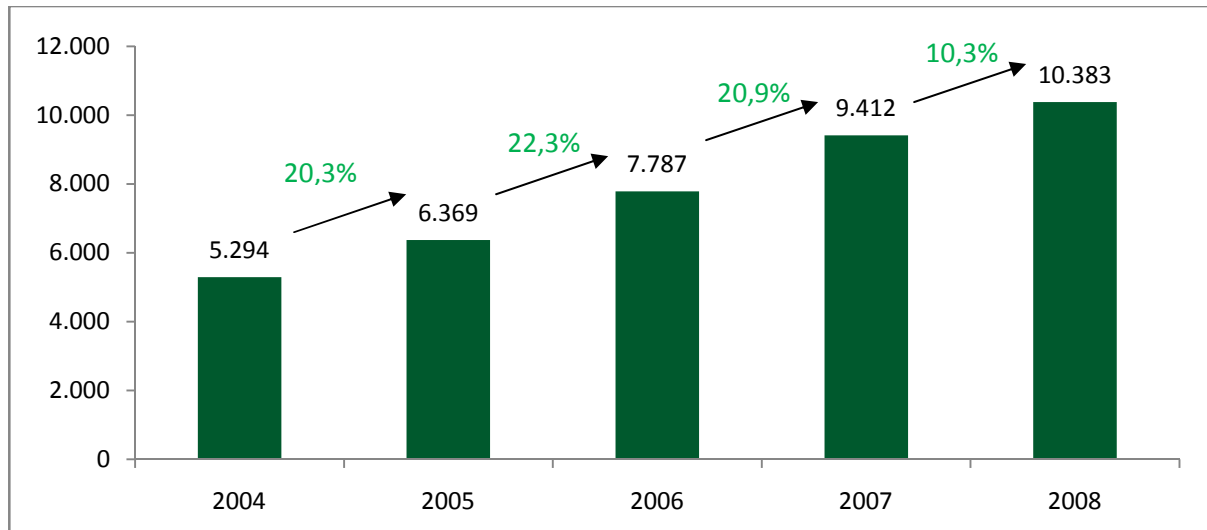
Gráfico 11 – Cotação da Starbucks, Jun. 1992-Mar. 2009 (em dólares)



Fonte: www.reuters.com

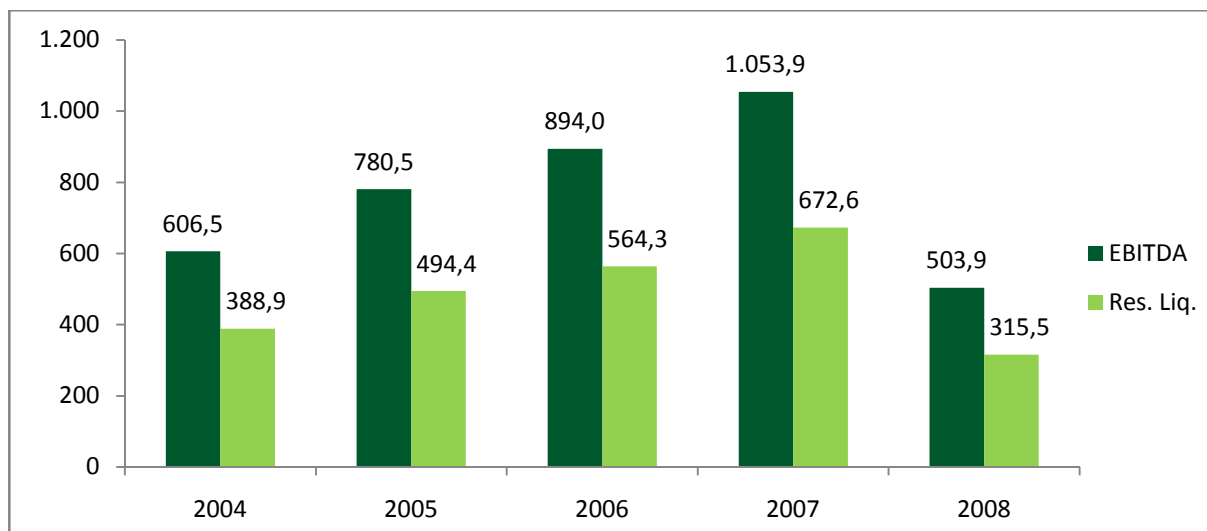
Em relação à receita total, resultado operacional e resultado líquido, a evolução recente é apresentada nos **Gráfico 12** e **13**.

Gráfico 12 – Receitas Totais, 2004-2008 (em milhões de dólares)



Fonte: www.reuters.com

Gráfico 13 – EBITDA e Resultado Líquido, 2004-2008 (em milhões de dólares)

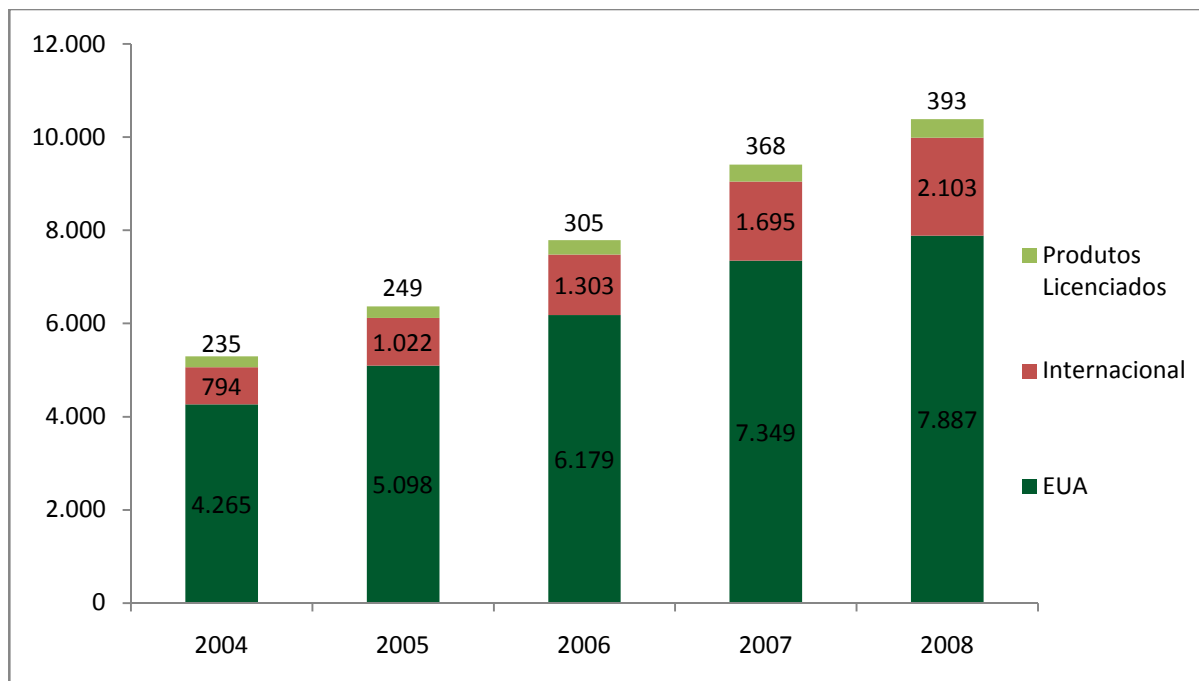


Fonte: www.reuters.com

No **Gráfico 14** é apresentada a repartição das vendas tendo em conta a origem das mesmas: Estados Unidos, Internacional ou Produtos Licenciados (que inclui as parcerias da empresa e as lojas licenciadas). Em relação ao peso de cada segmento operacional da empresa nas vendas de 2008, é evidente a importância dada às lojas detidas a 100% pela marca (ver

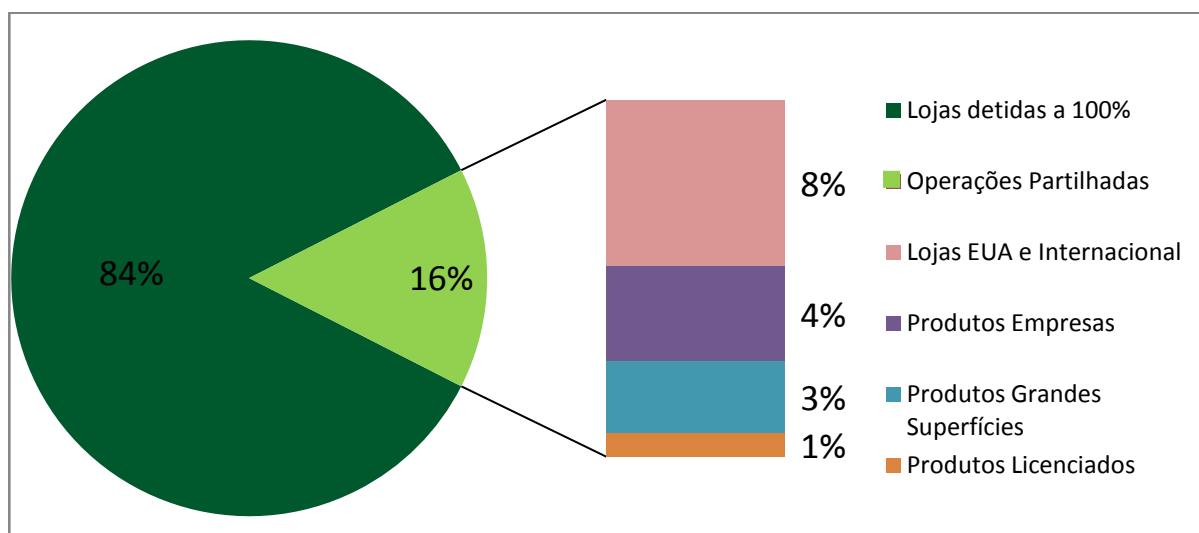
Gráfico 15). Por sua vez, na **Tabela 8** é possível constatar a importância das bebidas no *mix* de produtos da Starbucks, tendo como exemplo o mercado norte-americano.

Gráfico 14 – Vendas por tipo de mercado, 2004-2008 (em milhões de dólares)



Fonte: Relatório anual da Starbucks, 2008.

Gráfico 15 – Peso de cada segmento operacional nas vendas, 2008



Fonte: Relatório anual da Starbucks, 2008

Tabela 8 – Vendas por tipo de produto nas lojas Starbucks dos EUA, 2006-2008

Item	2006	2007	2008
Bebidas	77%	75%	76%
Comida	15%	17%	17%
Acessórios	5%	5%	4%
Café em grão	3%	3%	3%

Fonte: Relatório anual da Starbucks, 2008.

1.3 Concorrência

Os principais concorrentes da Starbucks são os estabelecimentos dedicados à venda de cafés especiais, os Cafés tradicionais, e, em menor medida, as cadeias de restauração. Além disso, ainda que de forma indirecta, a Starbucks enfrenta a concorrência das empresas que vendem café em grão em supermercados e em lojas especializadas. Não obstante a empresa acreditar que os seus clientes fazem as suas escolhas com base na qualidade do produto e do serviço, relegando para último critério o preço, o facto é que, recentemente, a pressão exercida por ofertas mais económicas têm afectado as vendas da Starbucks.

Um dos competidores internacionais da marca, a Dunkin' Donuts, tem conseguido conquistar clientes à Starbucks com base numa fórmula que se baseia num serviço mais rápido e a preços mais baixos. A estratégia é alcançar uma clientela mais jovem que não está disposta a pagar os preços considerados elevados da Starbucks, ainda mais no cenário actual de crise económica global. Assim, após ver as suas vendas em 2009 diminuírem em praticamente todos os mercados, a Starbucks contrariou um dos seus princípios e anunciou a introdução de menus a preços económicos, o que demonstra as dificuldades acrescidas que está a enfrentar devido à forte concorrência e à recessão mundial.

A McDonald's por sua vez, afirmou recentemente que vai investir na sua rede de Mc Caffé's aumentando a oferta de produtos e contratando profissionais mais experientes. A gigante do *fast-food* pretende instalar balcões deste tipo em mais de 14.000 lojas nos EUA nos próximos anos, com o objectivo de conquistar quota de mercado à Starbucks. Já a Costa Coffee, líder do sector no Reino Unido e que conta com mais de 700 lojas em 18 países, indicou no final de 2007 que vai apostar numa rede de franchising na vizinha Espanha, sendo por isso de prever que, num futuro próximo, a marca venha a competir com a Starbucks no mercado português.

Na Europa, a cultura do café tem raízes bem mais profundas do que nos EUA. Os europeus associam o café à Itália e ao consumo do expresso – café em pequenas chávenas e com um sabor forte e intenso; um conceito bastante diferente daquele conhecido como *American Coffee*, caracterizado pela menor concentração e intensidade no sabor e de maior tamanho. Se a esta diferença, acrescentarmos a resistência provocada por algum sentimento anti-globalização e até anti-americano, percebe-se que no Velho Continente a Starbucks encontra a sua concorrência não só nas grandes multinacionais como a Dunkin’ Donuts e Mc Donald’s, mas também na enorme concentração de cafés tradicionais espalhados pela Europa.

Em Portugal, estão já estabelecidas no mercado algumas marcas que adoptaram um conceito semelhante ao da Starbucks, nomeadamente, e citando as mais populares: Magnólia Cafés, Il Caffé di Roma e Coffe&Pot. Na **Tabela 9** são apresentados os principais concorrentes da marca a nível mundial e também algumas empresas que actuam em Portugal.

Acerca da entrada da Starbucks no mercado português, Dulce Martinho, Directora-Geral do Il Caffé di Roma, diz que “o consumidor português é um forte adepto do café expresso, enquanto o conceito do Starbucks é algo diferente dos nossos hábitos de consumo”. No entanto, a responsável do Il Caffé di Roma, que ocupa 17 espaços, acredita que a entrada de uma nova marca de coffee shops “é positiva, uma vez que ocupará uma parte no mercado muito específica”. Por seu lado, Jaime Silva, responsável de comunicação da Coffee&Pot, que tem seis espaços, defende que vai depender do tipo de abordagem ao mercado: “Se for no formato que conhecemos da Starbucks, haverá mercado para uma ou duas lojas e em sítios muito específicos”, opina. Também Pedro Pinto, CEO do Magnólia Cafés, que explora actualmente seis espaços, parece estar confiante e na expectativa em relação à entrada da cadeia americana: “A Starbucks irá introduzir novos hábitos de consumo de café, com maior valor acrescentado, e isso será benéfico para o mercado”, opina.

Tabela 9 – Principais concorrentes da Starbucks (informação a 31/12/2008)

Empresa e país de origem	Número total de lojas	Lojas em Portugal	Mercado de maior presença	Número de países onde está presente	Vendas 2008 (milhões de euros)
McCaffe	7000	0	EUA	33	1.000
Costa Coffee (RU)	852	0	Reino Unido	24	240
Caffè Nero (RU)	360	0	Reino Unido	2	75

Dunkin' Donuts (EUA)	8.835	0	EUA	32	4.010
Caribou Coffee Company (EUA)	511	0	EUA	9	187
Peet's Coffee and Tea (EUA)	188	0	EUA	1	210
Il Caffé di Roma (IT)	75	17	Espanha e Portugal	7	N.A.
Coffee&Pot (PT)	6	6	Portugal	1	N.A.
Magnólia Cafés (PT)	6	6	Portugal	1	N.A.

Fonte: Autor

Starbucks, um conceito, uma marca com uma missão social ou simplesmente uma multinacional cujo objectivo final é apenas e tão só o lucro? Indubitavelmente trata-se de uma empresa cujo crescimento superou em muito a previsão mais optimista dos seus fundadores e que criou uma legião de admiradores mas também de detractores...

Quais são então as perspectivas para o futuro? Serão as vantagens competitivas da Starbucks perduráveis no tempo? Terá a equipa liderada por Howard Schultz capacidade para fazer frente à concorrência cada vez mais feroz e à crise económica actual? Que caminhos seguir? E em Portugal, como se deve posicionar a Starbucks? Terá sucesso num país onde existe uma forte tradição no consumo de café?

2 Nota Pedagógica

2.1 Público-alvo

O caso apresentado insere-se no âmbito da estratégia empresarial e, como tal, destina-se a alunos da área da Gestão.

Para os estudantes de licenciaturas ou mestrados, propõe-se a utilização do mesmo por alunos que pretendam exercer funções em Marketing, Gestão de Recursos Humanos, Estratégia e/ou Gestão. O objectivo destas licenciaturas/mestrados é preparar os alunos para o mundo empresarial, fornecendo conhecimentos gerais sobre os principais domínios da gestão, desenvolvendo a capacidade de análise e tomada de decisão e criando rotinas de resposta a problemas complexos. É desejável, designadamente nas licenciaturas, que os alunos possuam conhecimentos sólidos das diversas vertentes da Gestão, para assim conseguirem resolver o caso com objectividade e rigor académico. Desta forma, o caso permitirá a aplicação dos conhecimentos aprendidos ao longo do curso, através da articulação das ferramentas entretanto adquiridas, possibilitando a compreensão do modelo de negócio da Starbucks, a sustentabilidade das suas vantagens competitivas e, por fim, possibilitará perceber como essas variáveis poderão ter influência no mercado português.

Para os alunos de mestrados executivos ou pós-graduações, o caso poderá ser utilizado em disciplinas cuja transversalidade exija o estudo de situações marcadamente ligadas às diversas áreas da actividade empresarial. O caso assume especial interesse para alunos que desempenhem ou venham a desempenhar funções ao nível do Controlo de Gestão, Operações, Planeamento Estratégico ou mesmo Marketing, em empresas do sector da Distribuição e Grande Consumo. No entanto, não deve ser excluída a adaptação do caso a outros sectores de actividade, dada a riqueza de inferências passíveis de serem extraídas do mesmo.

2.2 Objectivos Pedagógicos

O caso em estudo descreve a estratégia de negócio da Starbucks, um dos gigantes mundiais no fornecimento, torrefacção e retalho do mercado do café de alta qualidade. O objectivo/desafio é sobretudo identificar, analisar e constatar a validade das variáveis que sustentam o sucesso da operação e expansão de uma cadeia de distribuição mundial como a Starbucks e a sua aplicação ao caso português.

Para tal, a resolução deste caso permitirá ao público-alvo adquirir conhecimentos e desenvolver capacidades, de forma a:

- ❖ Compreender o modelo de negócio e linhas de orientação estratégica da Starbucks;
- ❖ Identificar as variáveis que sustentam o sucesso de uma cadeia de lojas como a Starbucks e que permitiram a expansão mundial da empresa;
- ❖ Avaliar a adequação dessas variáveis ao caso português, na entrada e expansão do modelo de negócio da Starbucks;
- ❖ Percepcionar as implicações a médio prazo do actual modelo de negócio, estratégia e demais elementos face às possíveis evoluções dos perfis de consumo (evoluções dos clientes a nível global e evoluções dos clientes a nível nacional).

2.3 Revisão da Literatura

Nos próximos pontos apresenta-se um conjunto de conceitos, considerados os mais relevantes, tendo em conta o foco deste caso na área da estratégia.

2.3.1 Estratégia

A estratégia surge com a existência de um problema para o qual haja possibilidade de escolha ou de alternativa em termos de solução. Assim, o conceito de estratégia agrega quer a determinação de opções, globais e normalmente a médio/longo prazo, quer a determinação das condições para que o êxito e sobrevivência da empresa sejam garantidos, de forma sustentada e nesse mesmo prazo.

Como afirma Hambrick (1983), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Por exemplo, Rumelt (1996) indica que Estratégia é a criação de situações para lucros económicos e a procura de formas de os suster. Já Chandler (1962) defende que Estratégia é um processo que envolve a determinação dos objectivos de longo prazo de uma empresa e a adopção de acções e alocação de recursos necessários para atingir esses objectivos. Por sua vez, Porter (1980) afirma que Estratégia é a criação de uma posição única e valorizável, envolvendo um conjunto vasto de actividades. Estratégia é fazer trocas e escolher o que não fazer. Se não houver necessidade de escolha não é necessário qualquer tipo de estratégia. Por fim, Steiner e Miner (1977) pretendem mostrar que Estratégia é o forjar de missões da empresa, o estabelecimento de objectivos à luz das forças internas e externas, a formulação de políticas específicas e de estratégias para atingir objectivos e assegurar a adequada implantação para que os fins e objectivos sejam atingidos.

Alguns autores separam a definição dos objectivos e a formulação da estratégia. Segundo Hofer e Schendel (1978), Estratégia é então a principal ligação entre fins e objectivos e políticas funcionais de vários sectores da empresa e planos operacionais que guiam as actividades diárias.

Um ponto de vista mais alargado do conceito é partilhado por outros autores, que consideram os objectivos inseparáveis da definição de políticas e das acções organizadas com vista a atingi-los. Neste sentido, estratégia é a determinação dos objectivos de longo prazo, das políticas e acções adequadas para os atingir e a correspondente afectação de recursos, isto é, a estratégia compreende a definição dos objectivos e dos meios, conforme defendem Quinn (1980) e Hax e Majluf (1988).

As definições de estratégia revelam ainda, diversidade nos aspectos em que cada autor dá ênfase especial. Assim, o processo de tomada de decisão, isto é, a definição de regras de decisão em condições de desconhecimento parcial, é particularmente acentuado por Ansoff (1965); a afectação de recursos constitui o centro do problema para Ramanantsoa (1984), enquanto a indústria, área principal em que a concorrência ocorre, é fundamental em Porter (1985).

As empresas que apresentam melhores resultados conseguem-no, essencialmente, fruto da boa compreensão da questão estratégica e da superior condução dos processos que envolvem a análise, formulação, implementação e controlo dessa mesma estratégia. Para atingir esta posição de sucesso importa garantir a diversidade, conciliando lógicas empresariais contraditórias que tornam o resultado final mais atraente.

Segundo Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2006), a estratégia empresarial enquanto conjunto de conhecimentos que permitem criar condições para que as empresas vivam e sobrevivam, tanto quanto possível sustentadamente, em ambientes concorrenciais e hostis, encontra apoio ou contributo em determinadas áreas, saberes e domínios. Na **Tabela 10** apresenta-se um conjunto de influências que poderão estar na origem do pensamento estratégico e a sua possível aplicação a este caso de estudo.

Tabela 10 – Origens do Pensamento Estratégico e aplicação ao caso

Influências	Contributos Principais	Relação com a Estratégia	Aplicação ao Caso
Militar	Sun Tzu, Clausewitz.	Máxima da guerra diz que as variáveis a equacionar se resumem a três – querer (força moral), poder (logística) e saber (estratégia; sistemas de informação).	O sucesso da Starbucks depende de forte cultura organizacional (querer), capacidade de expansão (poder) e profundo conhecimento do negócio (estratégia).
Biologia	Darwin, Henderson, Hannan & Freeman.	Luta pela sobrevivência obriga seres vivos (empresas) a auto-ajustarem-se e aperfeiçoarem a sua performance; Importância da cooperação entre seres vivos (empresas).	A Starbucks ajusta regularmente a estratégia com base na envolvente (ex: encerramento de lojas e criação de menus económicos).
Teoria dos Sistemas	Bertalanffy, Morin, Forrester, Checkland, Sterman.	Aproximações sistémicas nas organizações permitem evitar o isolamento empresarial e potenciar a colaboração.	Cooperação com empresas de outros sectores (ex: Apple, T-Mobile) é uma das estratégias utilizadas pela Starbucks.
Teoria Económica	Arrow, Coase.	Existência de organizações empresariais a funcionarem em economia de mercado permitiu surgimento do pensamento estratégico.	A identificação de oportunidades de negócio no mercado dos cafés especiais permitiu definir estratégia de expansão internacional da empresa.
Sociologia e Filosofia	Weber, Crozier.	A eficácia e os resultados de uma organização passam pela análise da racionalidade colectiva, i.e., uma estratégia estará sempre compreendida, e emergirá, do jogo estratégico dos actores.	A Starbucks promove a diversidade no interior da organização como um dos seus principais valores; Grande foco nas iniciativas relacionadas com a responsabilidade social.
Matemática	Nash, Shubik.	Segundo a teoria dos jogos, o comportamento de um jogador (empresa) depende do comportamento dos demais jogadores (envolvente empresarial), podendo o jogo ser de maior integração ou distribuição (mais disputado ou mais cooperante entre as empresas).	A Starbucks estabeleceu parcerias com cadeias de Distribuição (ex: Kraft Foods) para o licenciamento de alguns dos seus produtos, cooperando assim com empresas capazes de oferecer produtos similares.
Linguística	Mainguenu, Foucault.	A relação entre o discurso, sua interpretação e sua divulgação pode ser poderosa em matéria de	A Starbucks procura que toda a organização compreenda e viva a missão

		pensamento e desenvolvimento estratégico.	da empresa, e esforça-se por comunicá-la a todos os <i>stakeholders</i> .
Cadeia de Abastecimento	Christopher, Lambert, Stock.	A implementação da estratégia (saber) depende da capacidade logística (poder) e do mesmo modo, seria inútil deter o poder sem a sabedoria.	Aproveitando o enorme poder negocial que detém junto dos produtores de café, a Starbucks foi capaz de delinear uma estratégia inovadora que lhe garante um fornecimento eficaz da matéria-prima.
Criatividade	Morin, Stacey.	O suporte na criatividade permite aproximações revolucionárias, uma vez que o caos permite expressar as opções estratégicas mais insurrectas mas, também, mais criativas.	A venda de CD's nas lojas da Starbucks, vista inicialmente como uma estratégia invulgar e duvidosa, tem alcançado um sucesso considerável.

Fonte: Adaptado de *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, (2006), Edições Sílabo.

Vários autores, casos concretos e experiências têm contribuído para o desenvolvimento da Estratégia. É portanto natural que o conhecimento estratégico se possa agrupar em grupos mais ou menos homogéneos, consoante a existência de traços comuns. Esses grupos designam-se por Escolas do Pensamento Estratégico.

Mintzberg (1998), por exemplo, propõe dez Escolas do Pensamento Estratégico. Já Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2006) propõem oito agrupamentos, que a seguir são apresentados e descritos na **Tabela 11**.

Tabela 11 – Escolas do Pensamento Estratégico

Escola	Influências Principais	Palavras-chave	Ideias Base / Estratégia	Contexto e envolventes ideais para aplicar as ideias da escola	Estádio da Empresa em que podem ser aplicáveis as ideias da escola	Aspectos Gerais
Design	Newman, Chandler, Selznick, Guth.	SWOT; formulação; implementação; vantagem competitiva.	A estratégia que surge por ajustamento entre envolvente e organização tem carácter único; a formulação, por mais simples que seja, resulta de um processo de planeamento.	Estável; envolvente moldável em capítulos segmentados, i.e., económico, social, entre outros.	Em fase de redesenho da estratégia.	Preconiza uma aproximação ao conhecimento das oportunidades e ameaças da envolvente e dos pontos fortes e fracos internos para poder «fazer» estratégia.
Planeamento	Ansoff, Steiner, Lorange.	Programação; orçamentação; temporização; cenarização.	A estratégia é decomposta em sub-planos, sub-estratégias e programas, para que cada área da empresa saiba o que fazer e que resultados procurar	Simples e estável; idealmente controlável e previsível.	Em fase de programação estratégica; planeamento.	O processo de «fazer» estratégia é deliberado. O processo de formulação da estratégia passa por auditar o exterior e o interior, pelas metodologias que devem ser seguidas na formulação, pelo planeamento e pelas escolhas estratégicas.
Posicionamento	Schendel, Hatten, Sun Tzu, Henderson,	Estratégias Genéricas; grupos estratégicos;	Posições genéricas planeadas (económicas e competitivas); manobras.	Envolvente estável, simples e madura (estruturada e qualificável).	Em fase de avaliação; quando a empresa e a envolvente em que	A escola centra-se, essencialmente, na escolha de estratégias específicas, ou de estratégias

	Porter.	análise competitiva; análise de portfolio.			se insere são mensuráveis.	competitivas, fazendo apelo e recurso a análises de portfolio (BCG I e II; McKinsey/GE; A.D. Little, Shell, entre outras)
Empreendedora	Schumpeter; Cole; Drucker.	Proximidade; visão; condução; inspiração; confiança.	Estratégia muito particular, pessoal, com perspectivas únicas dependentes da liderança.	Dinâmicas mas simples (compreensível para o líder).	Início empresarial (<i>start-up</i>); <i>turnaround</i> ; pequena dimensão de forma sustentável.	A escola advoga uma presença e uma criticidade centrais ao líder, por quem passa a condução da empresa. Toda a empresa reflecte a imagem do líder.
Conhecimento	Simon; March; Eden; Ackermann; Senger; Quinn.	Mapear; esquematizar; interpretar; incrementar; emergir.	Perspectiva cognitiva; padrões; unicidade estratégica.	Complexa; dinâmica; incompreensível.	Concepção original; recriação; desenvolvimento.	A estratégia emerge de um processo cognitivo como uma perspectiva, transportando conceitos, mapas, esquemas e enquadramentos, mais para resolver problemas que para explorar oportunidades.
Poder	Allison; Pfeffer; Salancik; Maquiavel; Marx.	Negociação; conflito; coligação; <i>stakeholders</i> ; aliança; rede.	Padrões políticos e cooperativos e posições e manobras, tanto explícitas como encobertas.	Divisível; malévola (micro); cooperativa (macro).	Compreendendo desafios políticos; bloqueios; fluidez (micro); cooperação (macro).	A formação da estratégia é dominada pelo poder e pela política, seja como processo interno (micro) seja pela envolvente (macro). Estratégias tendem a ser emergentes e tomam a forma de posições e manobras.

Recursos	Chandler; Miller; Mintzberg; Drucker.	Valores; crenças; cultura; ideologia; capacidades; vantagens competitivas.	Perspectiva colectiva; unicidade na mensagem; contextualização da estratégia; competências como base para a estratégia.	Qualquer.	Reforço; transformação.	Escola muito centrada sobre o que a empresa é capaz de fazer com os recursos, competências e capacidades que tem, levando em linha de conta a sua própria cultura. A estratégia surge como consequência dos meios, procurando gerar capacidades para cumprir objectivos.
Ambiental	Hannan; Freeman; Pugh; Darwin.	Adaptação; evolução; circunstância; selecção; nicho.	Posições específicas (nichos); estratégia genérica.	Contexto dinâmico mas simples; compreensível pela liderança.	Maturidade; declínio.	A envolvente è central no «fazer» da estratégia. A liderança é passiva e as organizações reúnem-se em grupos ecológicos, i.e., posições onde permanecem até que os recursos se tornem fracos ou as condições se tornem hostis.

Fonte: Adaptado de *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, José Crespo de Carvalho e José Cruz Filipe, (2006), Edições Sílabo.

Ao longo dos anos a Starbucks foi capaz de alcançar uma posição de destaque, através da obtenção de vantagens competitivas, que a distingue dos demais concorrentes. Segundo Porter (1980), é necessário que a actuação de uma empresa seja diferente daquela dos seus concorrentes, ou então, que seja similar mas executada de forma distinta, estabelecendo uma vantagem que a organização consiga preservar e que não seja facilmente copiada. Por sua vez, Adriano Freire (2000) acrescenta que uma estratégia deve ser avaliada com base em três critérios: consonância (criação de valor para o cliente), consistência (adequação entre as competências e os factores críticos de sucesso) e superioridade (geração de vantagens face à concorrência).

Ao longo da sua actividade a empresa deve tomar um conjunto de decisões, assumindo, preferencialmente, uma determinada lógica. Nesse sentido, Wheelen e Hunger (2005) defendem uma forma sintética, simples e capaz de englobar todo o processo de decisão estratégica. Assim, o Modelo Global de Formulação proposto por estes autores é dividido em 4 elementos: análise ambiental, formulação da estratégia, implementação da estratégia e, por fim, avaliação e controlo. Apesar de o modelo não ser capaz de assegurar o melhor caminho para a organização, pois existem inúmeros factores incontroláveis, é capaz de garantir uma abordagem estruturada, pensada e assente numa metodologia rigorosa.

Uma nomenclatura semelhante àquela assumida por Wheelen e Hunger (2005) pode ser assumida, sem que daí resulte qualquer tipo de perda de rigor científico. Desse modo, o processo de decisão estratégica pode ser feito com base em cinco questões:

- Onde estamos?
- Para onde queremos ir?
- Qual o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que a escolha traduz o melhor caminho?
- Como podemos assegurar que chegamos ao destino?

Segundo os autores desta nomenclatura, Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2005), para a análise da envolvente, ou seja, para efectivar o exercício que responde à questão “onde estamos?” deve ser utilizada a análise PESTE: aspectos políticos, económicos, sociais, tecnológicos e ecológicos. Por sua vez, para Porter (1996) deve ser avaliada a competitividade

e a atractividade da indústria em análise. Para tal, devem ser analisadas cinco forças competitivas: poder negocial dos compradores, poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos, ameaça da entrada de novos concorrentes e rivalidade interna na indústria. Brandenburger e Nalebuff (1996) contemplam ainda no seu modelo *Value Net*, a lógica colaborativa através dos complementares, que contrapõe com a ameaça dos produtos substitutos de Porter (1996).

A nível interno, e segundo Wheelen e Hunger (2005), é necessário analisar quais são as competências nucleares e distintivas de cada organização, que por sua vez vão permitir criar vantagens competitivas e uma cultura organizacional. De acordo com Mintzberg (1992) é igualmente importante ter em atenção a estrutura, competências e recursos internos da organização. Já Booms e Bitner (1981) permitem, através do modelo conhecido como os 7 P do Marketing, avaliar internamente o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, os processos, o lugar e as pessoas.

Ao nível interno/externo, isto é, na integração da empresa na envolvente, recomenda-se a utilização da análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades), sendo que uma outra ferramenta de análise é a Matriz McKinsey/General Electric. Esta conjuga a atractividade da indústria com as forças inerentes ao próprio negócio (análise interna), tendo por base diversos factores como a dimensão do mercado, o nível de concorrência e a legislação. A nível interno, são variáveis de análise a quota de mercado, a reputação da marca e os recursos humanos, entre outros. Bruce Henderson (1973) do Boston Consulting Group sugere ainda outra medida de análise – Matriz BCG – que permite uma avaliação da carteira de negócios da empresa, conjugando a taxa de crescimento do mercado com a quota de mercado relativa desta.

Após a avaliação de onde se encontra a organização, entra-se na fase de definição, ou seja, para onde se pretende caminhar. Temos então as declarações de visão e missão da empresa, ou seja, estabelece-se em que posição se deseja estar no futuro e as actividades onde se devem concentrar os esforços para alcançar tal posição. De acordo com Wheelen e Hunger (2006), na formulação da estratégia os elementos fundamentais são a definição da missão e da visão, especificação dos objectivos e escolha da estratégia. Já Crespo de Carvalho e Cruz Filipe (2006) sugerem ainda analisar os valores da organização e os factores críticos de sucesso.

A estratégia envolve escolhas e assume um carácter multidimensional, tendo em conta a posição que pretendemos ocupar no futuro e aquilo que queremos e podemos fazer para atingir essa posição. Tendo em conta a vastidão das opções estratégicas disponíveis, apresenta-se na **Tabela 12** uma amostra de alguns dos caminhos que cada organização pode escolher para alcançar o seu destino.

Por fim é necessário implementar a estratégia definida e é nesta fase que o mercado tem visibilidade sobre a mesma. Segundo Wheelen e Hunger (2006), para uma estratégia ter sucesso é essencial ser orientada à acção. É necessário definir programas de implementação, estabelecer orçamentos e procedimentos. Ao longo de todos os passos, é fundamental obter feedback, reconhecer a necessidade de mudar, planear as acções de mudança, sempre e quando for necessário.

2.3.2 Casos de Estudo

Dado que este projecto se trata de um caso de estudo, considera-se relevante enquadrar a definição e benefícios que a utilização deste tipo de instrumentos aporta. Salienta-se que o estudo deste caso não tem como objectivo a pesquisa, mas sim a utilização como técnica de ensino, onde se utilizam descrições de técnicas e práticas empresariais, e a reflexão dos alunos na procura de soluções para as questões propostas. Segundo Dull e Hak (2008), um caso de estudo é um ensaio onde uma situação que acontece num contexto real é identificada e cujos factores observados são analisados de forma qualitativa. Também segundo os mesmos, as conclusões retiradas de casos de estudo podem ter um impacto elevado, permitindo aos estudantes alcançar resultados criativos e satisfatórios. Grant (1997), por sua vez, enfatiza o uso de casos de estudo como uma forma interactiva de aprendizagem, sendo esta mais centrada nas actividades do aluno do que do professor. A metodologia de resolução a adoptar deverá ser a seguinte: leitura do caso, análise interna e externa da organização, enquadramento da estratégia (identificação das vantagens e desvantagens da mesma) e planos de implementação e controlo.

Tabela 12 – Opções estratégicas a seguir

Autor e conceito-chave	Opção estratégica	Descrição	Conceitos implícitos	Principais reflexões
Michael Porter (1980) - Vantagem Competitiva	Custo	Repercutir custos baixos, ter prejuízos iniciais, manter preços ou abandonar progressivamente.	<i>Dumping</i> ; guarda-chuva; dominação; recuperação; abandono.	- Definir forma de competir: custo, diferenciação ou focalização; - Identificar vantagens competitivas; - Identificar qual o cliente-tipo; - Definir qual a abordagem ao nível dos produtos/serviços: qualidade, atributos, preço, abrangência, etc.
	Diferenciação	Aumento/diminuição do binómio valor/preço. A diferenciação deve ser defensável a longo prazo.	Melhoria; especialização; depuração; imitação.	
	Focalização	Especialização e procura da dimensão ajustada para obter altas taxas de rendibilidade.	Nicho; especialização.	
Wheelen & Hunger (2006) - Velocidade	Defensivas	Redutora que levará à cessação da actividade.	<i>Turnaround</i> ; venda/desinvestimento; falência/liquidação.	- De acordo com a análise externa e interna, definir estratégia para a empresa; - Identificar vantagens, desvantagens e adequação de cada opção; - De acordo com a opção tomada, definir linhas de acção.
	Estabilidade	Avançar com moderação para colher resultados.	Pausar; não mudar; resultados.	
	Crescimento	Implica a concentração por integração ou a diversificação da actividade.	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (concêntrica ou conglomerado).	
Igor Ansoff (1968) - Áreas de Negócio	Corporativa, carteiras ou portfolios	Conjunto de áreas de negócio onde a empresa deseja actuar.	Vantagens competitivas; sinergias.	- Definir negócios preferenciais - Definir mercados a evitar; - Identificar características indispensáveis para competir em cada área de negócio.
	Competitiva ou de negócio	Forma de lidar com cada área de negócio.	Participação no mercado ou posição de mercado; diferenciação de mercado ou imagem.	

Fonte: Autor

2.4 Ferramentas de Análise

Tendo por base o referido no ponto anterior, propõem-se as seguintes ferramentas de análise:

Análise Externa

❖ **Análise do Ambiente Global: PESTE**

Tópicos que contemplam a análise das condicionamentos externas à empresa: aspectos político-legais (ex: legislação laboral, política fiscal e estabilidade governativa), económicos (ex: impacto da globalização, inflação, taxas de juro e desemprego), socioculturais (ex: direitos humanos, estrutura demográfica, liberdade de imprensa e mobilidade social), tecnológicos (ex: impacto de tecnologias emergentes, investimentos em I&D e infra-estrutura de telecomunicações) e ecológicos (ex: custo e disponibilidade dos recursos naturais)

❖ **Análise da Indústria: 5 Forças de Porter**

Análise aplicada à indústria, tendo em conta os seguintes pontos: fornecedores (grau em que o poder negocial dos fornecedores pode afectar a indústria), clientes (grau em que o poder negocial dos clientes pode afectar os preços da indústria), produtos substitutos (impacto das alternativas aos produtos existentes), novas entradas (facilidade com que novas empresas entram no mercado) e rivalidade interna (a conjugação dos factores anteriores define a rivalidade e atractividade da indústria).

Análise Interna

❖ **5 P de Mintzberg**

Identificação do plano (d direcção escolhida), padrão (consistência de comportamentos), posicionamento (níveis de actuação), *Ploy* (manobras anti-concorrência) e perspectiva (cultura organizacional). Esta análise tem em consideração a definição de Estratégia de Mintzberg, em que cada um dos P's representa uma perspectiva/dimensão diferente da Estratégia empresarial.

❖ **Indicadores**

Observação dos dados financeiros existentes no caso.

❖ **7 P do Marketing**

Ferramenta que tem origem no Marketing, e que permite uma análise aos seguintes factores: Produto, Distribuição, Preço, Promoção, Pessoas, Processos e Evidência Física.

Análise Interna/Externa

❖ Análise SWOT

Instrumento que faz a combinação de forças e fraquezas de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do mercado. Examina como se alinham as vantagens e desvantagens internas (Pontos Fortes e Pontos Fracos) com os factores externos positivos ou negativos (Oportunidades e Ameaças), no sentido de gerar valor.

❖ SWOT Dinâmica

Consiste na conjugação entre a componente externa e a interna abordadas na análise SWOT. Daí resultam Desafios/Apostas, (pela conjugação entre oportunidade e ameaças), Restrições (pela conjugação entre oportunidades e pontos fracos), Riscos (pela conjugação das ameaças com os pontos fortes) e Avisos (pela conjugação dos pontos fortes com as ameaças).

❖ Matriz McKinsey/General Electric

Conjuga, no formato de matriz, a atractividade da indústria (análise externa) com as forças inerentes ao próprio negócio (análise interna), identificando possíveis caminhos a seguir pela empresa.

Avaliação da Estratégia

❖ Visão, Missão, Valores, Factores Críticos de Sucesso e Objectivos

Avaliação da Visão (estado futuro que a empresa deseja alcançar), Missão (propósito e actividades em linha com os valores e expectativas dos *stakeholders*), Valores (conjunto de sentimentos que estruturam a cultura e a prática da empresa), Factores Críticos de Sucesso (aquilo que realmente distingue a empresa da concorrência) e Objectivos (fins que a organização pretende atingir)

❖ Tipo de Estratégia

Comentário às opções estratégicas, ao nível dos caminhos sugeridos por Michael Porter (1980), Igor Ansoff (1968) e Wheelen e Hunger (2006)

Implementação da Estratégia

❖ 7 S da McKinsey

Ferramenta que permite analisar a situação actual de uma empresa e/ou propor caminhos futuros de acordo com sete variáveis consideradas fundamentais: Estratégia, Estrutura, Sistemas, Valores Partilhados, Estilo, *Staff*, e Competências.

❖ 4 P do Marketing

Ferramenta do Marketing, que está na base da versão mais alargada criada posteriormente, e que é composta por os seguintes elementos: Produto, Distribuição, Preço e Promoção.

2.5 Plano de animação

Como se motiva o leitor a debater o caso? O caso será previamente analisado fora da sala de aula, em grupos de 4 a 6 elementos. Deverá ser utilizado sobretudo o *brainstorming*. Posteriormente, em aula, serão discutidas e comentadas as respostas às questões por parte dos diferentes grupos. O professor deverá funcionar como mediador das ideias geradas, não permitindo a crítica e delimitando o problema. A sessão será focada no problema, o tempo para cada questão deverá ser cumprido e serão encorajadas a criatividade e a atitude positiva dos alunos. Em seguida são apresentadas as 4 fases do plano de animação, onde são definidos os objectivos a alcançar em cada uma dessas fases, temas a abordar, aproximações/situações úteis para ilustrar o *brainstorming* e metodologia a adoptar.

Fase 1 – Antes da aula (duração estimada: 2 h)

Objectivos	Temas a abordar	Aproximações/situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia
- Familiarização com o tema; - Identificação do problema.	- Estratégia; - Vantagens competitivas; - Processo de expansão.	- Como é que no dia-a-dia os cidadãos tomam decisões relativas à sua vida? - Como se realiza uma sessão de <i>brainstorming</i> ? - Como se relacionam estratégia e expansão internacional?	- Leitura activa do caso; - Identificação do problema e recolha de informação relevante para resolução do mesmo.

Fase 2 – Resolução da questão 1 (duração estimada: 45 m)

Objectivos	Temas a abordar	Aproximações/situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender o desenvolvimento estratégico da Starbucks e caracterizar a envolvente da empresa; - Compreender e utilizar as diferentes técnicas de análise. 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise externa, interna/externa e interna; - Análise PESTE; - 5 Forças de Porter; - 5 P de Mintzberg; - 7 P do Marketing; - Análise SWOT; - Matriz McKinsey. 	<ul style="list-style-type: none"> - Antes de efectuar uma compra importante quais os pontos a ter em atenção? - Qual a importância da análise para a gestão empresarial? 	<p>Apresentação da proposta de resolução por um dos grupos; Os restantes grupos devem ser convidados a complementar a solução proposta.</p>

Fase 3 – Resolução da questão 2 (duração estimada: 1 h)

Objectivos	Temas a abordar	Aproximações/situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> - Aprender a formulação estratégica de uma cadeia como a Starbucks; - Analisar os principais vectores estratégicos da empresa em estudo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão; - Missão; - Valores, - Factores críticos de sucesso; - Objectivos; - Caminhos a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> - Antes de escolher um destino de férias quais são as vantagens e desvantagens a considerar? - No processo de expansão de uma empresa, quais os factores a ter em conta aquando da entrada em novos mercados? 	<p>Um elemento será escolhido para anotar em quadro/<i>flip chart</i> quais as principais ideias geradas por cada grupo para cada tema.</p>

Fase 4 – Resolução da questão 3 (duração estimada: 30 m)

Objectivos	Temas a abordar	Aproximações/situações úteis para ilustrar e alimentar o <i>brainstorming</i>	Metodologia
<ul style="list-style-type: none"> - Percepcionar as implicações a médio prazo que podem ocorrer, por via das alterações de mercado e dos perfis de consumo - Desenvolver planos de acção. 	<ul style="list-style-type: none"> - Como implementar uma estratégia de forma coerente; - Planos de acção; - 7 S da McKinsey; - 4 P do Marketing. 	<p>Como actuar no sentido de atingir os objectivos propostos inicialmente?</p>	<p>Apresentação da proposta de resolução por um dos grupos; Os restantes grupos devem ser convidados a complementar a solução proposta.</p>

2.6 Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

Tendo por base os objectivos pedagógicos do caso e a informação do ponto anterior, propõe-se como guia de orientação para a resolução, as seguintes questões:

Questão 1: Faça uma avaliação do mercado em geral, fornecedores e clientes, produtos complementares e substitutos, entre outros elementos e desenvolva uma análise externa, externa/interna e interna tão completas quanto possível, acerca da Starbucks.

Questão 2: Esquematize e comente a formulação estratégica da Starbucks, utilizando como ponto de partida os seguintes elementos: visão, missão, valores, objectivos, factores críticos de sucesso e caminhos a seguir. Comente também as implicações (vantagens e/ou desvantagens) que podem ter em Portugal os diferentes temas analisados no caso.

Questão 3: Ponha-se no lugar do CEO da Starbucks e proponha planos de acção para o futuro da empresa no mundo e mais especificamente para Portugal, tendo em conta as conclusões retiradas nas questões anteriores e respeitando as linhas estratégicas seguidas pela empresa.

2.7 Resolução

Apresenta-se de seguida a aplicação dos racionais analisados ao caso de estudo.

2.7.1 Questão 1 - Onde estamos?

Afigura-se particularmente importante a apresentação das variáveis que definem o posicionamento actual da Starbucks. Nesse sentido, são apresentadas de seguida a análise do ambiente global, a análise interna da Starbucks, bem como a análise interna/externa da mesma empresa.

2.7.1.1 Análise do Ambiente Global

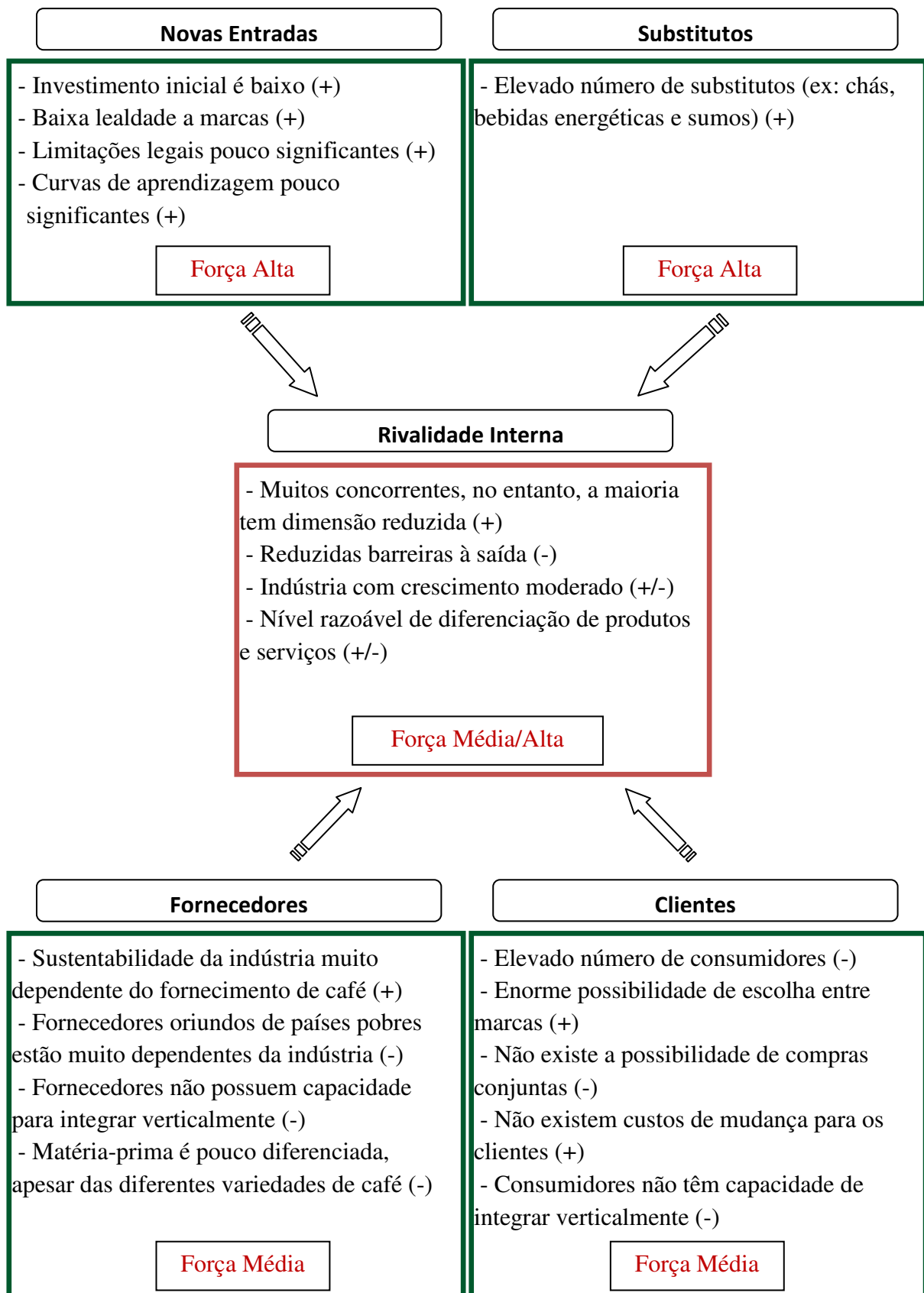
2.7.1.1.1 Análise do Ambiente Global – Análise PESTE

Destacam-se os seguintes indicadores que afectam a actividade da empresa a nível global e em Portugal:

Política/Legal /Fiscal	<ul style="list-style-type: none"> • Eleições legislativas em Portugal em Novembro de 2009; • Nova legislação limita o fumo em espaços comerciais; • Tendência para aumento da regulação no sector alimentar.
Económica/ Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • OCDE prevê contracção da economia mundial em 2009 em 0,5%; • Para 2009, prevê-se em Portugal uma inflação de -0,2% e uma contracção do PIB de -4,1%; • BCE fixou taxa de juro em 1%; • Euro tem vindo a desvalorizar-se em relação ao dólar americano (1€ = \$1,30 a 20 Abril); • A cotação do crude tem variado entre \$40 e \$60, em 2009; • Taxa de desemprego em Portugal próxima dos 10 % em 2009; • Segundo o INE, em Portugal as falências de empresas subiram 51 por cento no primeiro semestre de 2008; • Rendimento médio na região de Lisboa é cerca de 24% superior à média nacional ; • No presente ano cerca de 2 milhões de portugueses vivem em situação de pobreza.
Social/ Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Crescente preferencia por produtos de empresas socialmente responsáveis; • Maior preocupação com os hábitos alimentares (aumento do consumo de produtos vegetarianos, orgânicos, etc); • Cerca de 5% da população residente em Portugal é estrangeira; • Escolaridade obrigatória em Portugal alargada para 12 anos em 2009.
Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclos de tecnologia cada vez mais curtos; • Oferta crescente de serviços complementares à indústria (ex: acesso a Wi-Fi; venda online); • Cerca de 3,4 milhões de portugueses têm acesso à Internet.
Ecológica	<ul style="list-style-type: none"> • Factores ambientais poderão implicar maiores custos no acesso às matérias-primas.

2.7.1.1.2 Análise da Indústria – 5 Forças de Porter

Do ponto de vista da indústria dos cafés especiais, destacam-se os seguintes indicadores (o sinal “(+)” indica perigo para a indústria e o sinal “(-)” indica risco reduzido para a indústria):



2.7.1.2 Análise Interna

2.7.1.2.1 5 P de Mintzberg

Dimensão	Starbucks
Plano	“Proporcionar uma experiência única associada ao consumo de café”.
Padrão	Lojas bem localizadas; atendimento excepcional; qualidade acima da média; incentivo à personalização das bebidas pelos clientes; grande variedade e constante lançamento de novos produtos.
Posicionamento	Foco na cultura do café; associação a iniciativas de âmbito social; preocupação ambiental.
Ploy	Frequente abertura de novas lojas; constante lançamento de novos produtos; acordos com empresas de outros sectores.
Perspectiva	Aumentar o nº de lojas a nível internacional; contribuir positivamente para o desenvolvimento sustentável do planeta; melhorar relações com fornecedores; aumentar o reconhecimento da marca; garantir satisfação de clientes e de funcionários.

2.7.1.2.2 Principais Indicadores

- ❖ Presença em 49 países;
- ❖ Cerca de 11.500 lojas nos EUA e mais de 5.000 lojas noutros países, no final de 2008;
- ❖ Previsão de abertura de 700 lojas em 2009, nos mercados internacionais. Nos EUA, a empresa antevê para 2009 um decréscimo de 20 lojas no número total;
- ❖ Mais de 172.000 funcionários no final de 2008;
- ❖ Vendas de \$10,4 mil milhões em 2008, o que representa um aumento de 10% em relação a 2007;
- ❖ Em 2008, mercado dos EUA representou 76% das receitas. Já o Canadá e o Reino Unido são os mercados internacionais que mais têm contribuído para as vendas;
- ❖ Margem operacional de \$504 milhões em 2008, o que significou uma queda de mais de 50% em relação a 2007 (\$1.054 milhões);
- ❖ Resultado líquido diminuiu de \$672 milhões em 2007, para pouco mais de \$316 milhões em 2008;
- ❖ Lucros por acção de \$0,43 em 2008 e de \$0,83 em 2007;
- ❖ Em 2008, 84% da receita teve a sua origem nas lojas detidas exclusivamente pela marca;
- ❖ Desde que foi lançada em bolsa em 1992, a Starbucks nunca pagou dividendos.

2.7.1.2.3 7 P do Marketing

Dimensão	Starbucks
Product	Bebidas de café num grande número de variedades, sendo que a maioria tem a sua versão descafeinada; chás; sumos; snacks; café em grão; acessórios relacionados com o café (ex: moinhos, cafeteiras, termos, etc.).
Place	50 Milhões de visitantes por semana; presença em 49 países; lojas em locais de grande tráfego; venda em aeroportos e supermercados (produtos licenciados); venda através do <i>site</i> da Starbucks (acessórios e café em grão).
Price	Preço elevado, acima da média; boa relação qualidade-preço; desconto proporcional ao tamanho da bebida.
Promotion	Pouca publicidade massiva; comunicação centrada no contacto entre colaboradores e cliente; foco em campanhas de âmbito local.
People	Trabalho em equipa; encorajamento à tomada de decisões; formação contínua; foco no cliente; conhecimento e gosto pela cultura do café.
Processes	Gestão individualizada das reclamações; <i>site MyStarbucksIdea.com</i> para sugestões, reclamações e propostas para melhorias no serviço.
Physical Evidence	Lojas de tamanho variável; decoração de acordo com a envolvente (rua, bairro, cidade, país); ambiente que prima pela harmonia e descontração.

2.7.1.3 Análise Interna/Externa

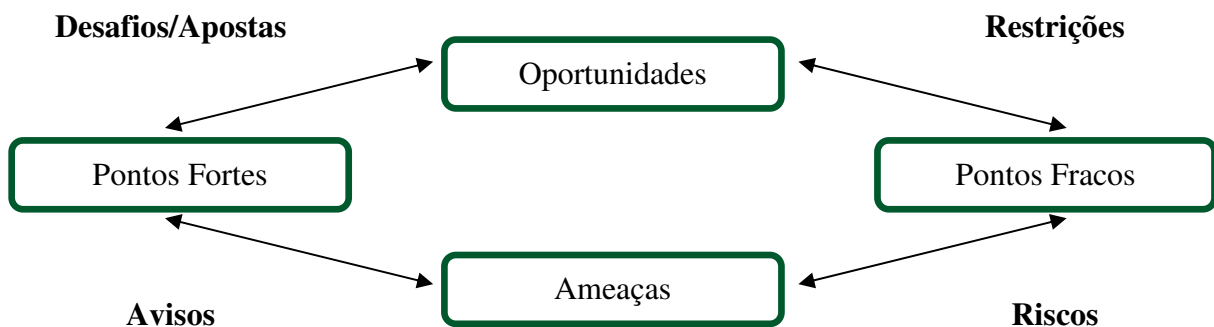
2.7.1.3.1 Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Experiência no negócio do café; - Dimensão mundial, tendo gerado receitas de mais de \$10 mil milhões em 2008; - Prestígio mundial devido à boa reputação dos produtos e serviços que presta; - Localização das lojas; - Estabelecimentos confortáveis e descontraídos; - Foco no cliente; - Associação a valores éticos em todas as faces visíveis do negócio; - Bom ambiente de trabalho, o que é confirmado pela presença no <i>ranking</i> de “melhores empresas para trabalhar”; - Forte aposta em parcerias com fornecedores de café; - Grande variedade de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada dependência em relação ao mercado americano (3/4 do total das vendas em 2008); - Preços elevados; - Grande dependência da produção mundial de café; - Baixo investimento em publicidade; - Existe a percepção generalizada que é uma marca cara; - Muitos produtos são altamente calóricos, o que tem gerado muitas críticas; - Negócio facilmente imitável; - “Experiência Starbucks” perde-se completamente nas lojas situadas em centros comerciais ou através do sistema <i>Drive Thru</i>; - Não está presente no mercado dos cafés

<ul style="list-style-type: none"> - Serviços complementares nas lojas (ex: <i>Wireless</i> e <i>download</i> de músicas); - Elevada capacidade de inovação; 	<p>solúveis, que representa 40% do consumo mundial de café.</p>
--	---

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar as parcerias com outras empresas de sectores complementares; - Continuar o processo de expansão internacional; - Diversificar o negócio, entrando em outros mercados similares; - Aproveitar a crescente melhoria do nível de vida na China e na Índia, que torna estes países muito apetecíveis; - Introduzir o conceito de <i>Drive Thru</i> na Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise mundial poderá levar à redução da procura e diminuir a disponibilidade dos clientes em pagar os preços praticados pela Starbucks; - Não existe um substituto perfeito para a matéria-prima café; - Expansão mundial poderá levar à perda de identidade e erosão do conceito original; - Crescente concorrência proveniente de outras multinacionais; - Escalada do preço das matérias-primas; - Danos na imagem corporativa, provocados por movimentos anti-globalização que são contra a Starbucks; - Mudança das preferências dos consumidores em relação ao conceito de lazer (e sua ligação ao consumo de café).

2.7.1.3.2 Conjugação em diamante das análises interna e externa - SWOT Dinâmica



Desafios/Apostas

- ❖ Aproveitar a capacidade financeira da empresa, para diminuir o risco da expansão para mercados onde a receptividade à marca é incerta (ex: conseguir as melhores localizações);
- ❖ Associar a marca a eventos relacionados com o bem-estar, juventude e dinamismo pessoal; utilizar o *know-how* alcançado até à data para explorar novos mercados (ex: bebidas e suplementos energéticos, gelados, etc.).

Avisos

- ❖ Continuar a aposta na formação dos funcionários, garantindo que estes percebem o negócio e os valores da empresa, de modo a evitar a possível perda de identidade decorrente do processo de expansão;
- ❖ Estreitar relacionamento com fornecedores, reduzindo (ainda mais) a incerteza no fornecimento de café;
- ❖ Apostar na qualidade dos produtos e no serviço ao cliente para fazer frente à crescente concorrência;
- ❖ Continuar a promover a vertente social da empresa, procurando assim limitar a acção negativa dos movimentos “Anti-Starbucks”.

Restrições

- ❖ Diminuir a dependência em relação ao mercado americano, através da identificação e concretização de oportunidades noutros países;
- ❖ Diminuir a dependência em relação ao café, através da exploração de novos mercados e produtos.

Riscos

- ❖ Diminuir preços médios finais a pagar pelo cliente, criar menus económicos, criar nova gama de produtos, de modo a fazer frente à contracção da procura provocada pela crise económica mundial;
- ❖ Apostar em publicidade “positiva”, com foco na missão social da empresa.

2.7.1.3.3 Matriz McKinsey/General Electric

		Atractividade da indústria		
		Alta	Média	Baixa
Força competitiva do negócio	Alta	<ul style="list-style-type: none"> - Crescer - Procurar dominar - Maximizar o investimento 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar segmentos a crescer - Investir em força 	<ul style="list-style-type: none"> - Manter a posição global - Procurar <i>cash-flows</i> - Investir em níveis de manutenção
	Média	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar potencial de liderança via segmentação - Identificar pontos fracos - Construir pontos fortes 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar segmentos a crescer - Especializar o investimento - Investir selectivamente 	<ul style="list-style-type: none"> - «Podar linhas» - Minimizar o investimento - Posicionar-se para desinvestir
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> - Especializar - Procurar nichos - Considerar aquisições 	<ul style="list-style-type: none"> - Especializar - Procurar nichos - Considerar saída 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiar na capacidade do líder - Atacar os geradores de <i>cash-flow</i> dos concorrentes - Planear a saída e desinvestir



2.7.2 Questão 2 - Para onde queremos ir e qual o caminho a seguir?

2.7.2.1 Visão, missão, valores e factores críticos de sucesso

VISÃO
Oferecer o melhor café do mundo associado a uma experiência única, garantindo, em simultâneo, a difusão dos valores sociais que caracterizam a empresa.
Comentário
<ul style="list-style-type: none"> - A visão da Starbucks preserva os valores originais dos fundadores da empresa, o que sempre foi um desejo do actual CEO H. Schultz; - Como difundir os valores sociais da empresa em mercados de menor visibilidade e dimensão como Portugal? Fará sentido a empresa associar-se a organizações locais de cariz social?

MISSÃO

Inspirar e alimentar o espírito humano – Uma pessoa, uma chávena e uma comunidade de cada vez.

Comentário

- A missão é algo abstracta;
- Tendo em conta a intenção da Starbucks em construir uma cultura organizacional forte, faria mais sentido que a missão fosse mais específica e orientada para o negócio;
- Um problema que pode surgir em Portugal é que os funcionários não compreendam a missão da empresa ou que não conheçam os ideais da empresa. Uma forma de contornar esse tipo de situações é garantindo que nas acções de formação sejam abrangidas a história e a missão social da empresa.

VALORES

Respeito; Diversidade; Ética; Qualidade; Liberdade individual; Honestidade; Responsabilidade; Comunicação; Satisfação Pessoal.

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- Qualidade dos produtos;
- Orientação para o cliente;
- Experiência e reputação no mercado mundial de café;
- Internacionalização;
- Capacidade de criar laço emocional entre a marca e o cliente;
- Oferta variada e novidades constantes;
- Espaços agradáveis convidam ao convívio e ao lazer.

2.7.2.2 Objectivos

2.7.2.2.1 Objectivos genéricos (*goals*)

- ❖ Diversificar a actividade da empresa para novas actividades;
- ❖ Reduzir custos operacionais, de modo a fazer frente à crise mundial;
- ❖ Continuar o processo de expansão internacional, em países cuja presença seja nula ou insuficiente;
- ❖ Reduzir a dependência em relação ao mercado americano;
- ❖ Continuar a missão social que caracteriza a empresa.

2.7.2.3 Análise às vantagens competitivas e à concorrência (aplicação a Portugal)

A Loja, o *Third Place*

- ❖ A localização privilegiada das lojas Starbucks, apontado como um dos factores-chave para o sucesso da marca, tem a sua continuação em Portugal. No entanto, algumas das lojas situam-se em centros comerciais, o que levanta dúvidas acerca da aplicação do conceito de *third place*. Este tipo de lojas, de menor dimensão e pouco acolhedoras, pretendem aproveitar o tráfego de pessoas num tipo de espaço que é bastante popular em Portugal, mas, não permitem a criação da atmosfera que existe nas outras lojas da marca; Por não conseguirem desfrutar em pleno da “Experiência Starbucks”, os clientes podem sentir que a oferta da marca não incorpora atributos suficientes que justifiquem pagar os preços acima da média praticados pela empresa;
- ❖ Por outro lado, as lojas em centros históricos (como em Belém) gozam da vantagem de serem espaços que capturam toda a filosofia da Starbucks, contando adicionalmente com o atractivo de serem visitadas por turistas estrangeiros que, normalmente, já conhecem a marca.

Cultura Organizacional

- ❖ O conceito de *partner* e a importância que é dada a cada um deles aumenta o nível de satisfação e de pertença. Quando assim é, o atendimento ao cliente acontece de forma mais eficaz e natural, objectivos que a Starbucks pretende atingir na relação com o cliente. A questão que se coloca é se em Portugal os recursos humanos e a formação que estes recebem são os ideais para atingir esse sentimento de pertença.

Foco no Cliente

- ❖ A qualidade do atendimento é um factor que a Starbucks vai seguramente capitalizar em Portugal;
- ❖ A possibilidade de personalizar as bebidas é um factor de atracção de novos clientes;
- ❖ Em Portugal não existe o Starbucks Card, nem se prevê a sua implementação em breve. Esta poderia ser uma forma adicional de fidelizar os clientes.

Fornecimento do Café

- ❖ Ao dominar a cadeia de valor do café, a Starbucks garante um fornecimento contínuo do produto e evita ter que alterar constantemente e de forma inesperada o preço final pago pelo consumidor;
- ❖ Nas lojas da Starbucks, existe muita informação sobre a forma como a marca se relaciona com os fornecedores de café, enaltecendo a visão social da empresa. Essa postura pode conquistar a simpatia dos consumidores e até aumentar a “tolerância” destes em relação à política de preços da marca.

Responsabilidade Social e Meio Ambiente

- ❖ Tal como referido, a divulgação da vertente social da empresa é um ponto a favor, já que permite conquistar a admiração de pessoas que procuram consumir produtos de empresas socialmente responsáveis;
- ❖ Por outro lado, a divulgação dessa informação permite “libertar” a marca do cliché de multinacional que apenas centra os seus esforços na busca incessante do lucro;
- ❖ Se em Portugal, tal como acontece noutros países, a Starbucks enveredar por actividades sociais junto das comunidades em que está envolvida (ex: voluntariado) pode mais facilmente vencer a desconfiança que se gera em relação às grandes cadeias internacionais e conquistar novos adeptos.

Expansão Internacional

- ❖ O aspecto cultural não parece ser um obstáculo, já que os consumidores portugueses costumam ser bastante receptivos a produtos americanos (ex: iPod, iPhone, McDonald’s, Pizza Hut, Burger King, etc);
- ❖ O facto de ser uma marca já conhecida e consolidada noutros países permite aproveitar o fluxo de turistas e visitantes estrangeiros;
- ❖ O parceiro escolhido para a actividade em Portugal (Grupo VIPS) detém já um enorme conhecimento do mercado espanhol, cujas semelhanças podem ser exploradas;
- ❖ Um dos maiores problemas que a marca enfrenta globalmente é a hipotética canibalização do conceito original. De facto, o processo de expansão trouxe muitas dúvidas sobre a capacidade da empresa em manter o “encanto” original que caracterizou a marca no passado. Nesse sentido, surgem algumas questões: como poderá a Starbucks continuar a crescer globalmente e conservar os ideais que a distinguiram, como a paixão pela cultura do café e o sonho de ser uma empresa que contribui para um mundo melhor? Como

garantir que o contacto entre os clientes e *partners* seja único? Será possível transmitir os valores da Starbucks a mais de 170.000 funcionários, em quase 50 países diferentes?

Marketing

- ❖ Em Portugal, a Starbucks é ainda uma incógnita para muitas pessoas. A ausência de publicidade nos Média, apesar de seguir a filosofia da empresa, dificulta a divulgação da marca.

Concorrência

- ❖ A Starbucks não concorre directamente com os cafés tradicionais, na medida em que oferece algo mais do que bebidas, oferece uma experiência;
- ❖ Por outro lado, a situação económica actual afecta a disponibilidade das pessoas em pagar preços elevados por um produto que muitos podem considerar um luxo. Pagar até 4€ por uma bebida de café, pode não ser do agrado de todos, mesmo para aqueles que reconhecem a qualidade e o valor da marca Starbucks;
- ❖ Prevê-se o aparecimento/incremento de concorrência proveniente de outras multinacionais, como a McDonald's ou a Dunkin' Donuts (que pretende estar presente em Portugal a partir de 2010).

2.7.2.4 Qual o caminho a seguir?

Autor	Posicionamento Actual	Comentário
Michael Porter (1988)	Diferenciação: - A vantagem competitiva da Starbucks assenta sobretudo na qualidade dos seus produtos, associada a um serviço de nível superior; - A nível da tipologia da diferenciação, a Starbucks aposta numa estratégia de especialização, diferenciando a oferta por cima.	- Um dos pontos fortes da Starbucks é a diferenciação da sua oferta, que permite à empresa cobrar preços mais elevados que a concorrência; - Em Portugal, a Starbucks vai manter o posicionamento, no entanto, essa opção praticamente impossibilita o alargamento da sua oferta para além das duas grandes cidades do país (Lisboa e Porto); - Outro problema que a empresa deverá contornar é o contexto económico actual, que tem efeitos imediatos na afluência de clientes às suas lojas; - Portugal é um país cujo consumo de café é um hábito enraizado. O preço da “bica” varia entre 0,50€ e 1€ e existe a percepção de que

		<p>a qualidade do produto é elevada. A Starbucks pratica preços mais elevados (1,20€ pela “bica” e acima de 2,50€ noutras bebidas) e portanto o esforço que deve fazer para conquistar clientes será elevado. Tal só será possível se a marca for capaz de “convencer” os clientes que a sua oferta é superior à oferta da concorrência e que vai muito além da simples “bica”.</p>
<p>Wheelen & Hunger (2006)</p>	<p>Estratégia de crescimento baseada em concentração horizontal e em diversificação concêntrica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ao longo dos anos a Starbucks tem vindo a adquirir empresas do sector (ex: Tazo LCC, Seattle Best Coffee, Torrefazione Italia, etc.) - Uma parte das receitas da empresa provém de parcerias com outras empresas (ex: produtos licenciados, supermercados, etc). 	<ul style="list-style-type: none"> - Em Portugal não faz sentido falar em aquisições, pois não existem outras empresas do sector com uma dimensão similar à Starbucks; - A venda de produtos da marca em outros canais que não sejam as lojas (ex: supermercados e hotéis) faz-se quase exclusivamente no mercado norte-americano. Seria interessante que esses produtos estivessem disponíveis também na Europa, pois poderiam aumentar a notoriedade da marca e a curiosidade das pessoas em conhecer os restantes produtos. Este é sem dúvida um dos <i>gaps</i> na oferta da Starbucks.
<p>Igor Ansoff (1968)</p>	<p>A Starbucks tem desenvolvido a sua actividade em negócios que conhece bem, dando grande importância à rede de lojas.</p> <p>Áreas de negócio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - “Coffee shops” - Produtos para empresas; - Produtos para grandes superfícies; - Produtos licenciados; 	<ul style="list-style-type: none"> - A Starbucks só está presente em Portugal através da rede de lojas. Tal como referido anteriormente, seria vantajoso para a empresa expandir as suas operações para outros canais. No entanto, compreende-se que dada a dimensão do mercado português e à fase embrionária em que se encontra a actividade da Starbucks no país, essa opção possa ter um risco elevado e um retorno duvidoso.

2.7.3 Questão 3 - Como vamos lá chegar?

Depois de analisar de forma exaustiva as variáveis que definem o modelo de negócio e a estratégia da Starbucks, importa definir um programa de acções que estejam de acordo com a filosofia seguida pela empresa. Para isso propõe-se a apresentação das soluções de duas formas: os 7 S da McKinsey e os 4 P do Marketing.

7 S McKinsey	Propostas
<i>Strategy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Insistir na diferenciação da marca, apostando na qualidade dos produtos e na oferta de um serviço único; - Continuar o processo de expansão mundial; - Diversificar o risco, através da entrada em novos mercados; - Diminuir dependência em relação ao mercado americano.
<i>Structure</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir aos gestores das diferentes lojas maior autonomia no processo de decisão sobre o funcionamento das mesmas; - Alargar programa de benefícios a <i>partners</i> fora dos EUA.
<i>System</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Agilizar o atendimento ao público, por vezes prejudicado pelo elevado afluxo de pessoas (filas);
<i>Shared Values</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar a comunicação interna sobre a missão social da empresa; - Toda a organização deve compreender que a excelência é a “arma” que a Starbucks dispõe para fazer frente à concorrência.
<i>Style</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Serviço deve ser descontraído mas ao mesmo tempo preciso e atencioso.
<i>Staff</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento deve ser selectivo no sentido de contratar essencialmente pessoas que demonstrem conhecer bem a empresa e que partilhem os seus valores.
<i>Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Reforçar a formação dos funcionários, nomeadamente sobre a cultura do café; - Permitir e encorajar a criatividade dos <i>partners</i> na preparação das bebidas.

4 P Marketing	Nível de acção	Propostas
<i>Product</i>	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Introduzir produtos que permitam alargar a base de clientes (ex: gelados, sumos de frutas naturais, etc.), o que ao mesmo tempo ajudará a reduzir a dependência em relação aos produtos derivados de café; - Criar uma gama de produtos para máquinas de café domésticas, aproveitando o crescimento recente deste mercado.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Adequar produtos ao gosto dos portugueses, nomeadamente a nível da comida e do café expresso; - Introduzir menus atraentes, tanto para pequenos-almoços, como

		<p>para refeições, aumentando assim a afluência de clientes durante o horário de funcionamento das lojas;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aproveitar o bom tempo que o país oferece e lançar produtos frescos, à base de frutas.
Place	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar o processo de expansão da marca; - Explorar mercados em expansão como a África do Sul (Organizadora do Mundial de Futebol de 2010) e BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China); - Continuar o esforço de melhoria no design das lojas, adaptando a decoração à cultura e preferências locais; - Apostar na venda de acessórios através do canal Internet; - Introduzir o sistema <i>Drive Thru</i> na Europa.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir a primeira loja da marca no Porto; - Continuar a expansão na cidade de Lisboa, nomeadamente com a abertura de uma loja na Baixa, zona turística por excelência; - Disponibilizar livros e revistas para que as pessoas possam ler de forma gratuita nas lojas.
Price	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer esforço no sentido de reduzir substancialmente o custo médio final para o cliente (ex: menus, descontos <i>Starbucks Card</i>, etc); - Introduzir o conceito de “<i>Happy Hour</i>”, para fazer frente às horas de menor tráfego de clientes.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Descontos para portadores de cartão de estudante/jovem.
Promotion	Global	<ul style="list-style-type: none"> - Associar a marca a eventos relacionados com o bem-estar, juventude e dinamismo pessoal; - Aumentar investimentos em publicidade nos diversos meios de comunicação.
	Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Associar a marca a programas de fidelização por pontos (ex: em Espanha, a quantia gasta nas lojas Starbucks permite ao cliente acumular milhas no Programa Iberia).

2.8 Ilações a retirar do presente caso para a Gestão

Uma vez aplicados os instrumentos de análise, processados os mesmos e obtida a informação que deles se gerou, foi possível chegar a uma série de resultados que permitem as conclusões que se seguem:

O caso de estudo apresentado permite compreender a importância da criação de vantagens competitivas num contexto da concorrência empresarial. Para que as empresas possam alcançar margens de rentabilidade que perdurem no longo prazo, devem actuar de forma estratégica, ordenada e racional, procurando tirar o máximo benefício das suas vantagens competitivas (se as possuírem) ou, na ausência destas, devem criar condições para melhor poderem enfrentar a concorrência.

A Starbucks é um bom exemplo de uma empresa que aposta na obtenção de factores diferenciadores da concorrência, transformando-os em vantagens competitivas. Ao criar um conceito inovador, que vai muito além do “*Coffeshop*” ao estilo europeu, a marca conseguiu expandir a sua actividade de uma forma notável, convertendo-se numa referência mundial numa indústria em que a fragmentação e a reduzida dimensão dos *players* eram, até ao aparecimento dessa cadeia, a nota dominante.

Como conseguiu então a Starbucks expandir uma pequena rede de lojas e transformar-se num gigante mundial, com mais de 15.000 lojas em todo o mundo? A resposta não é fácil de encontrar mas, seguramente que a existência de uma estratégia sólida e a aposta em “fazer diferente” são fundamentos que servem de ponto de partida.

A Starbucks popularizou o conceito de *Third Place*, um lugar onde as pessoas são encorajadas a relaxar e a desfrutar calmamente das suas bebidas, sem serem incomodadas. O que este conceito traz de novo? O facto de encorajar os seus clientes a adoptarem a loja que frequentam como um lugar de eleição tem o efeito de criar um sentimento de pertença bastante pessoal, e diferencia a marca já que é um passo no sentido contrário ao conceito *fast* que se popularizou nas últimas décadas. Sem dúvida alguma a Starbucks não é a única empresa que tem este tipo de atitude, mas o facto é que as pessoas não esperam esse conceito quando se trata de uma cadeia de grande dimensão.

Outros factores que diferenciam a marca são a qualidade dos seus produtos, a capacidade de inovação e a capacidade de adaptação aos gostos e necessidades dos clientes. A constante introdução de novas bebidas é sempre uma forma de incentivar os clientes a visitar novamente as lojas. Além disso, é inegável o facto de que, ao permitir e encorajar a personalização de bebidas, a Starbucks conseguiu conquistar clientes que se sentiam ignorados noutros estabelecimentos, onde a estandardização é a regra.

Em Portugal, a Starbucks ainda dá os primeiros passos. Tendo chegado mais tarde que em outros países europeus (na vizinha Espanha, por exemplo, está presente desde 2002), parece claro que a estratégia da multinacional americana passa pelo modelo que utiliza em outros mercados similares: abertura de lojas em locais de grande tráfego de pessoas, grande variedade de produtos (que inclui especialidades locais) e aposta na interacção entre clientes e *partners*.

Será a Starbucks capaz de vingar em Portugal, tal como outras cadeias americanas como a McDonald's ou a Pizza Hut? Ou terá o mesmo destino que a Subway, empresa cuja rede mundial supera as 30.000 lojas, mas que em Portugal tem uma presença quase inexpressiva?

Tendo como base a informação retirada do caso de estudo e o conjunto de análises efectuadas às vantagens competitivas da empresa, é possível retirar algumas conclusões sobre a adequação do conceito Starbucks à realidade portuguesa:

- ❖ A localização das lojas em centros históricos permite à Starbucks contactar, não só com clientes nacionais mas também, com inúmeros turistas estrangeiros, que muitas vezes já conhecem a marca;
- ❖ Boa parte do sucesso da empresa vai depender da capacidade dos *partners* em transmitir a “Experiência Starbucks”;
- ❖ O carácter social da empresa pode ser um factor de aproximação da empresa ao público português, pela empatia e pelo reconhecimento que pode gerar.
- ❖ O mercado português tem uma dimensão reduzida, com o poder de compra concentrado nas duas principais cidades, Lisboa e Porto. Tendo em conta o público-alvo da Starbucks, sobretudo urbano e de classe média a alta, a expansão da rede de lojas para além destas cidades parece pouco provável;

- ❖ A política de Marketing da empresa, que praticamente despreza campanhas nos meios tradicionais como a televisão e rádio, é um entrave à promoção da empresa, sobretudo porque boa parte das pessoas em Portugal não conhecem a Starbucks;
- ❖ Actualmente, em Portugal a Starbucks não tem concorrentes directos (como acontece, por exemplo, no Reino Unido, onde a Costa Coffee utiliza praticamente o mesmo modelo de negócio), mas essa situação deverá mudar em breve com a entrada de outras multinacionais e com o previsível aparecimento de imitadores. Por outro lado, os preços praticados poderão ser um entrave para algumas pessoas.

Estes são alguns dos factores que poderão influenciar o sucesso ou insucesso da Starbucks em Portugal. Dado que as empresas actuam numa conjuntura em constante mutação, e que a validade das vantagens competitivas não é eterna, certamente, não se pode garantir que quando aplicadas em contextos diferentes dos originais tenham o mesmo resultado. Por isso, não existem certezas absolutas sobre o futuro da Starbucks em Portugal, mas fica evidente a importância do pensamento estratégico na vida das empresas. Quando a estratégia empresarial respeita os valores da organização e explora os seus pontos fortes de forma metódica e coerente, as possibilidades de sucesso são certamente interessantes e, seguramente, superiores quando comparadas com empresas desprovidas de uma linha de actuação estratégica.

Por fim, ficam algumas reflexões sobre o futuro da empresa. Após mais de duas décadas de crescimento, a Starbucks procura redefinir o seu caminho. Se até recentemente a empresa era vista como uma estrela em ascensão, dona de um conceito inovador e cuja processo de expansão fez dela uma ícone mundial, agora a Starbucks é o alvo a abater, as suas estratégias são replicadas pelos seus competidores e estes tudo fazem para lhe conquistar quota de mercado. Como continuar então a gerir as expectativas de todos os *stakeholders*? Será possível compatibilizar a missão social da empresa e os interesses dos accionistas?

3 Bibliografia

Monografias (livros):

- ❖ Ansoff, I. (1965), *Estratégia Empresarial*, McGraw-Hill, São Paulo, 1977, (Trad. ed. 1965).
- ❖ Bitner, J. e Booms, B (1981), *Marketing strategies and organizational structures for service firms*, American Marketing Association.
- ❖ Brandenburger, A. e Nalebuff, B (1996), *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that's changing the game of business*, Harper-Collins.
- ❖ Carvalho, José Crespo e Filipe, José Cruz (2006), *Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo.
- ❖ Chandler, Alfred D. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, USA.
- ❖ Dul, J. e Hak, T. (2008), *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ❖ Ellet, W. (2007), *Case Study Handbook: How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- ❖ Freire, Adriano (2000), *Estratégia sucesso em Portugal*, Verbo.
- ❖ Hofer, C. W. e Schendel D. (1978), *Strategy formulation: Analytical concepts*, West Publishing Company.
- ❖ Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. e Lampel J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press, N.Y.
- ❖ Porter, Michael E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press.
- ❖ Quinn, J. B. (1980), *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R.D. Irwin Inc
- ❖ Mintzberg, H.; Lampel, J.; Brian Quinn, J.; Goshal, S. (1992), *The strategy process: concepts, contexts, and cases*, Prentice Hall International.
- ❖ Rumelt, R.; Schendel, D. e Teece, D. (1996), *Fundamental Issues in Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
- ❖ Steiner, G. A. e Miner, J. B. (1977), *Management policy and strategy- Text, Readings and Cases*, McMillan Publishers Inc., New York, USA.
- ❖ Wheelen, Thomas e Hunger, J. (2005), *Strategic management and business policy: concepts and cases*, Pearson.

Periódicos científicos:

- ❖ Grant R (1997), A Claim for the Case Method in the Teaching of Geography, *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 21 – Nº. 2, 171-185
- ❖ Hambrick, D. C. (1980), Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research, *Academy of Management Review*, Vol. 5 – Nº 2, 567-575.
- ❖ Hax, A. C. e Majluf N. S. (1988), The concept of strategy and strategy formation process, *Interfaces*, Vol.18 – Nº 3, 99-109.
- ❖ Hendersen, Bruce (1973), The Experience Curve – Reviewed – IV. The Growth Share Matrix. *Boston Consulting Group*. Consultado em http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matrix_173.pdf em 20/Abr/2009.
- ❖ Koehn, Nancy; Besharov, M. e Miller, K. (2008), Starbucks Coffe Company in the 21st Century, *Harvard Business School Cases*.

- ❖ Mintzberg, H. (1987), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 11-24
- ❖ Porter, M. (1985), Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, *The Free Press*, New York.
- ❖ Porter, M. (1996), What is Strategy, *Harvard Business Review*, 11/1996.
- ❖ Ramanatsoa (1984), Voyage en Strategie, *Revue Française de Marketing*, N° 4, 21-33.
- ❖ Schrage, E. (2004), Supply and the Brand, *Harvard Business Review*, 06/2004.
- ❖ Vishwanath, V. e Harding D. (2000), The Starbucks Effect, *Harvard Business Review*, 03/2000.

Teses:

- ❖ Auch-Roy, H. (2004), *Starbucks Corporation Case Study*, MBA Graduation Thesis, American Management and Business Administration Institute.
- ❖ Santamaría, B. e Ni, S. (2008), *Entry Models of Starbucks*, Master Thesis in International Business and Entrepreneurship, Malarden University, Suécia.

Referências não publicadas retiradas da internet:

- ❖ Bellamy, Carol e Weinberg, Adam (2008), Educational and Cultural Exchanges to Restore America's Image, *The Washington Quarterly*, <http://www.twq.com/08summer/index.cfm?id=303>.
- ❖ Business Week (2008), Special Report: Customer Service http://www.businessweek.com/innovate/di_special/20070222customerser.htm.
- ❖ Clark, Taylor (2008), How Starbucks Colonised the World, *The Sunday Times*, a 17/02/2008, www.timesonline.co.uk.
- ❖ Frazier, Mya (2008), Coffe Brands: Wake up and smell the morality, *BrandChannel*, http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=439.
- ❖ Gross, D. (2004), Starbucks vs. Its Addicts, *Slate*, <http://www.slate.com/id/2107807/>.
- ❖ Isidro, Isabel (2004), Learning from Starbucks: 10 lessons for small businesses, *PowerHomeBiz.com*, <http://www.powerhomebiz.com/vol144/starbucks.htm>.
- ❖ Leandri, Susan (2000), Proven strategies for international expansion, *Expansion Management*, <http://www.expansionmanagement.com/cmd/articledetail/articleid/15317/default.asp>.
- ❖ Leroux, Marc (2008), Ethical approach of Starbucks is hard to swallow, *The Times*, http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/leisure/article5240824.ece.
- ❖ Lima, Maria João (2008), Há espaço para a Starbucks?, *Meios & Publicidade*, <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/07/25/ha-espaco-para-a-starbucks/>.
- ❖ Taylor, Paul (2009), McDonald's and Starbucks: 43% Yin, 35% Yang, *Pew Research Center*, <http://pewresearch.org/pubs/1111/starbucks-versus-mcdonalds-choices-demographics>.
- ❖ Katsenelson, Vitaliy (2008), Starbucks international growth, *GuruFocus.com*, <http://www.gurufocus.com/news.php?id=24386>.
- ❖ Martins, Luís Paixão (2008), O novo conceito da McDonald's, *Lugares Comuns*, <http://lpm.blogs.sapo.pt/tag/starbucks>.
- ❖ Matias, Leonor (2008), Starbucks em Lisboa com 87 mil formas de beber café, *Diário de Notícias*, http://dn.sapo.pt/inicio/interior.aspx?content_id=1132219.
- ❖ MindTools, Brainstorming, <http://www.mindtools.com/brainstm.html>.
- ❖ Organização Internacional de Café, Importações dos Membros Importadores 2000-2007, <http://www.ico.org/asp/pdf/Imports-2000-2007.pdf>.

- ❖ Organização Internacional de Café, Índice Preços do Café 1998-2008, http://www.ico.org/pt/coffee_pricesp.asp.
- ❖ Specialty Coffee Association of America, What is Specialty Coffee? <http://members.scaa.org/lounge/CoffeeLoungeDocs1/WhatIsSpecialty.aspx>.
- ❖ Starbucks, 2007 Annual Report a 30/09/2007, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/200710K.pdf.
- ❖ Starbucks, 2008 Annual Report a 28/09/2008, http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/99/99518/AR2008.pdf.
- ❖ Starbucks, Company Timeline, http://www.starbucks.com/aboutus/Company_Timeline.pdf
- ❖ Starbucks, Financial highlights, <http://investor.starbucks.com/phoenix.zhtml?c=99518&p=irol-financialHighlights>.
- ❖ Starbucks, Fiscal 2007 Corporate Social Responsibility Annual Report, http://www.starbucks.com/aboutus/csreport/Starbucks_CSR_FY2007.pdf.
- ❖ The Nielsen Company, Global Online Consumer Survey, http://en-us.nielsen.com/main/insights/consumer_insight.
- ❖ Wiggins, Jenny (2008), The problem with Starbucks, *Financial Times*, <http://www.ft.com/cms/s/2/aa9831ce-c266-11dd-a350-000077b07658.html>.